

رجل الإدارة

لیندس. ستيكل

ترجمة
محمد سعيد أحمد

رجل الإدارة

تأليف

لينيدس. ستيكل

ترجمة

محمد سعيد أحمد

الكتاب: رجل الإدارة

الكاتب: ليندس. ستيكل

ترجمة: محمد سعيد أحمد

الطبعة: ٢٠٢٢

الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)

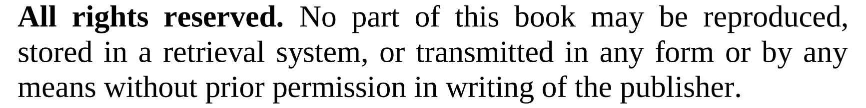
٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة

جمهورية مصر العربية

هاتف: ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥

فاكس: ٣٥٨٧٨٣٧٣

http://www. bookapa.com **E-mail:** info@bookapa.com



دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر

ستيكل، ليندس

رجل الإدارة / ليندس. ستيكل، ترجمة: محمد سعيد أحمد

– الجيزة – وكالة الصحافة العربية.

٢١٧ ص، ١٨*٢١ سم.

الترقيم الدولي: ٠ – ٢٩٥ – ٩٩١ – ٩٧٧ – ٩٧٨

أ – العنوان رقم الإيداع: ١٩٤٠٩ / ٢٠٢١

رجل الإدارة



لقد استغرق ظهور الإنسان آماداً طويلة. وإذا صح ما ترجم به العلم الحفريات القديمة، فقد مضى أكثر من خمسمائة مليون سنة بين ظهور أول كائنات حية، وبين ظهور ذلك الحيوان الذي يميل علماء التاريخ الطبيعي أن يطلقوا عليه اسم "الإنسان" أي عضو النوع المسمى "هومو" Homo وهذا الجنس الذي نطلق عليه "هوموسابيانز" Homo Sapiens أي الإنسان الحكيم، قد ظهر على وجه الأرض منذ مئات الآلاف من السنين. ولم يكن ذلك الإنسان جد حكيم في البداية، ولكنه تعلم التكلم واستخدام النار واختراع الأدوات المفيدة، في الوقت المناسب. لقد تتابعت مراحل التعلم ومازالت مطردة وستظل تسير بسرعة متزايدة. ولكن لا يعتبر "هوموسابيانز" عاقلا كما كان يعتقد فقد تكشف بوضوح أنه أخفق في أن يتعلم كيف أن بعض المبادئ، البيولوجية الأساسية ينبغي تعديلها بحث يمكنه الحياة سعيدا في المرحلة الحالية للتطور الثقافي.

إن استزادته من المعرفة لم تمنحه بعد الحكمة التي تمكنه من أن يعيش في سلام مع نفسه ومع أقرانه. وما لم يصحح هذا الخطأ فورا، فقد يقتضي الأمر تعديل اسمه إلى "هوموستالتس" Homo Stultus أي الإنسان الأحمق.

من كتاب "تطور الطبيعية الإنسانية"

بإذن من المؤلف س. هيزيك

استهلال

هذا الكتاب هو نتيجة مجهود قرابة عشرين عاما في سبيل عرض حقائق الطبيعة البشرية على طالب الجامعة، والمشرف، ورئيس العمل، والمدير، والرئيس المنفذ. ولأفراد هذه الفئات المختلفة أدين بأي نجاح أحرزه في سبيل نقل حقيقة نفسانية إلى مجموعة ليست ذات صلة بعلم النفس. فإذا أخفقت في ذلك فسيكون هذا نتيجة لخطئي لأنه يعني أني لم ألم بالموضوع كما يجب.

ويرجع أي فضل أحرزه في مساعدة الآخرين عند قراءتهم هذا الكتاب، إلى زملائي في مؤسسة ويليام ليند وويليامز. إذ قد أسهموا بتوجيهاتهم المستمرة وعن طيب خاطر بقدر أكبر مما يدركون.

لقد ساعدوني بوسائل لا تحصى على أن أتبين أفكاري نفسها، وعلى الوقوف في وجه الأفكار الشائقة ولكنها طائشة في نفس الوقت. وإني أتقدم بتقديري العميق إلى الدكتور و. ا. براون، ت .ل. تشابل، ل. د. أدمونسون و. هـ .ا. جيجر، ر. و. هندرسون، ر. ل كايزر، ل. ا. سادلر.

وأجد من الواجب على أن أشيد بفضل رجال الإدارة في شركة تشيس براس وكوبر، مؤسسة كربريسمر، وشركة دياموند الكالاي، وشركة تضامن منتجات تومسون، بصدد اقتراحاتهم المباشرة الصريحة. وقد كان

مديرو هذه المنظمات ذوي فائدة عظمى خاصة في الأوقات العصيبة. فإليهم أتقدم بشكري العميق حقاً.

وإلى الجميع –طلبة ومشتغلين بالصناعة وزملاء– أتقدم بامتناني العميق بكل ما يمكن للألفاظ أن تعبر عنه بإخلاص.

ليندس. ستيكل

يناير عام ١٩٥٨

تمهيد

لقد انغمس رجال الإدارة – عبر عقود– من مشرفين ورؤساء في لجة من وسائل وطرق العمل، وذلك عندما كان الأمر يتعلق بالأفراد. وقد قيل لك في عملك، وفي عدة صور، بصفتك مديراً –تشرف على عمال يباشرون اثنتي عشرة آلة، أو على مؤسسة تضم آلات عديدة– كيف يمكنك أن تحث رجالك وتلهمهم وتشجعهم إلى أقصى حد ممكن كما قمت بتقسيم الإنسان بشتى الطرق التي مكنك منها الخيال الخصيب، واللسان السليط، والطرق العلمية غير الرصينة. وقد قيل لك إن البشر ينقسمون إلى الانطوائي والمنطلق، إلى الهزيل والبدين، ثم ذي الجسم الرياضي، إلى الرزين، المتقلب والمتسرع، والمفكر، والحساس، والموضوعي، والعاطفي، والمنطقي إلى غير ذلك من الأنماط البشرية. وقد أعطيت لكل نمط من أنماط الإنسان قاعدة معينة المفروض فيها أن تعينك على تلبية الغير للنداء الذي توجهه إليه، وبذلك تبلغ مأربك. كما استعنت بالحوافز الكثيرة التي أبدعتها عقول العباقرة.

لذلك فليس من المستغرب أن يسأل الفضوليون من حولك: ماذا يجري هنا؟

إن ما حدث ليس إلا تعبيراً عن رغبتنا كبشر في الوصول إلى أقصر السبل وفي البحث عن أيسر طرق العلاج.

فنحن، أي أنا وأنت، الداعون الأساسيون إلى استخدام "السبيل الميسورة"، كما أننا في أشد الحاجة إلى استخدامها فوراً.

ونتيجة لذلك فإن كل ما يبدو سريعاً سهلاً، ويعد بتحقيق نتائج سريعة يروق لنفوسنا التعجلة كأمريكيين. كما يبدو أننا لا نفهم كثيراً بما إذا كان العرف قائماً على أساس الواقع أو الخيال، لأن السرعة هي كل ما ننشده.

ويبدو مما يشير إليه الفحص المنطقي "لكيفية أداء الأعمال" في سبيل إرشاد وتوجيه القائم على العمل، أننا نؤيد الاعتقاد السائد بأنه لابد وأن يعثر الخنزير على ثمار البلوط (إذا جد في البحث عنها) مهما كان أعمى كما يقول المثل السائر. ونحن نعتقد في الظاهر أننا إذا أردنا الحصول على صورة أخرى للآداب العالمية الكبرى، فما علينا إلا أن نعهد إلى القرد بآلة كاتبة، ثم نحقنه بمحلول الأدرينوستركنين المنشط وندعه يستخدم بعد ذلك الآلة الكاتبة. كذلك يبدو أننا نشعر بأننا لو استطعنا استخدام المجموعة المناسبة من العقاقير العامة التي تستخدم في شفاء جميع الأمراض، فلا داعي في هذه الحالة لأن نهتم بالجوهريات، ما دمنا نستخدم تلك العقاقير بقوة وباستمرار وبتفاؤل كبير.

إن تصرفنا في هذه المرحلة قائم على التحمس أكثر من قيامه على المهارة والحذق، وعلى الأمل أكثر من المعلومات التي لدينا. إننا عندما

نقول علناً: "ماذا يعنينا البحث عن السبب ما دامت الأمور تسير سيراً طبيعياً"، فإن المأساة الحقيقية تكون في أن الأمور لا تسير إطلاقاً سيرها الطبيعي، لأن الساحر المتشدق يغمي أبصارنا بمهارة عندما يغرر برغباتنا البسيطة التي هي تراثنا فيما يبدو.

ولما كنا قد اعتبرنا أنفسنا مخلوقات منطقية، فإننا نفترض أننا لا نفعل شيئاً يعتبر غير منطقي. وبالطبع إذا راق لنا برنامج حث الأفراد فإننا نكون قد بلغنا الهدف. لأننا نعرف حقيقة الناس ويمكننا التفرقة بين الأجوف وبين المخلص والحكم على الأخلاق. إننا نغفل الحقيقة التالية وهي أنه على أساس هذا الاعتقاد الدقيق يؤدي الرجل الذي أولى الثقة عمله بنجاح.

وينعكس الثمن الذي ندفعه لقاء ذلك في السؤال الذي يتردد الآن على لسان كثير من رجال الإدارة المفكرين: "ما الذي عاد علينا من التدريب"؟ هذا سؤال سليم وحكيم، وإذا بحثنا عن الإجابة عنه بصفة جدية فإن تلك الإجابات سوف تكون محرجة للغاية. ولماذا لا تكون كذلك؟ إذ هل يمكن لبرامج التدريب التي اقتضتها الظروف ودعمتها قواعد المنطق إلا أن تكون مستساغة؟ وكيف يمكن تفهم الناتج النهائي دون إدراك للعناصر التي ساهمت فيه والعمليات التي سبق له أن مر بها؟ إن رجل الإدارة الذي يرغب في الاستمرار في عمله طويلا لا يمكنه أن يشتري آلة أو إنتاجاً معيناً لا لشيء سوى الإعلانات البراقة التي تنشر عنها. غير أننا نجد رجل الإدارة هذا الذي رفض الشراء بحزم دون

التحري والاختبار فيما يتعلق بالأدوات التي يتعامل فيها، يفرض على المؤسسة التي يرأسها وهو في غاية الرضا برنامجا لتنمية الموظفين وتدريبهم لمجرد أنه راض عنه.

فإذا سئل رجل الإدارة عن السبب الذي من أجله قامت شركة بعمل هذا أو ذاك في مجال التدريب فإنه يجيب: "أنا لا أعرف. ولكن الجميع يفعلون نفس الشيء. ولابد أن تكون هناك فائدة في ذلك، وعلى العموم فلن يترتب عليه أي ضرر". هل حقيقة لن يترتب على ذلك ضرر؟ إلى متى تجتذب الاستفتاءات الكاذبة الجماهير؟ وإلى متى يمكن دفع الحوافز الإنسانية إلى أعلى مستوى لها بطرق غير طبيعية؟ إلى متى يمكنك، أيها المدير، أن تخدع موظفيك؟

وكما هو الشأن في معظم مشاكل الحياة، هناك إجابات بينة لا ينبغي فهمها على أنها حلول فعالة. وعلاوة على ذلك فإنه السهل عادة تنفيذ ما تقتضيه الحال، ولكن لا يمكن القيام بالعمل السليم بمثل هذه السهولة.

وكما تعلم عن يقين (إذا ما فكرت في الموضوع هنيهة) فإن البرامج الراسخة القائمة على أساس البحث والتقدم في الإنتاج والتسويق معاً تعتبر على الأرجح محققة الفائدة. وإذا أردت أن يكون حلك لمشاكل الناس موفقاً، أليس من الأصوب كذلك أن يقوم ذلك الحل على أساس دراسة واعية للحقائق المعروفة؟ أليس من المنطق الواضح أن تتعرف مصير بضاعتك في السوق الحاضرة قبل أن تبدأ في الإنتاج؟ فإذا كان

الهدف من إنتاجك، فيما يتعلق بالناس، هو مجرد الإنتاج أليس من الواجب عليك أن تحور عملياتك الإنتاجية بحيث يتسنى لك الحصول على أقصى عائد ممكن من المهمات التي لديك؟

وإذا كان عليك أن تعمل مع الناس وعن طريقهم، أليس من الواجب أن تتعرف الطينة التي خلق منها الإنسان والداعي إلى تصرفاته بحيث يمكنك ترويضه على هواك؟

فإذا أدركت حقيقة الإنسان، وكيف أصبح على ما هو عليه، وتوصلت بذلك إلى الوسيلة المثلى لمعالجة الأمور، ألن تكون في موقف أفضل بحيث يمكنك توجيه مجهوداتك في هذا الشأن نحو الإنتاج الذي تستهدفه.

وإذا أخذت في الاعتبار أن الاتجاهات الإنسانية والعواطف والشقاء العام، يكلف الصناعة الأمريكية ما يربو على ثلاثة بلايين دولار سنوياً، أدركت حقيقة ما ينطوي عليه هذا الموضوع. إن حوالي ربع اليد العاملة في المنظمة التي تعمل بها معتلة عاطفيا بدرجة تزيد من تلك البلايين الضائعة عن طريق المرض. والحوادث، والتلف والحنق، والغيب عن العمل، وإتباع قول القائل: "لا تعمل أكثر ما هو مطلوب منك لفلان"[1].

إن الفرصة صارت متاحة لك، بعد التدريب القائم على أساس معرفة الإنسان لحقيقة نفسه، وللحد من تأثير القصور الإنساني على

---

(1) الإجهاد وعلاقته بأعصاب الناس– الطب النفساني يبحث حافة الانهيار– مجلة نيوزويك الصادرة في ٥ مارس عام ١٩٥٦.

أرباحك. إن التعامل السليم وليد الإدراك الحقيقي للتكوين الإنساني قد يزيد من احتمالات ارتفاع إنتاج المؤسسة التي تعمل بها. ولكن ليس هناك دواء شاف لجميع العلل، ولا تعاويذ سحرية، ولا وصفات غامضة يمكنها أن تضمن نجاحاً سريعاً، ليس هناك سوى المعرفة والجهد. هذه الطريقة بطيئة المفعول، ولكن إذا كنت مهتما بالإجابات السريعة، فعليك ألا تقرأ بعد الآن؛ إذ لن يكون في هذا الكتاب ما يفيدك غير أنك إذا كنت راغباً في زيادة معرفتك بالإنسان والارتفاع بدرجة احتمالك وصبرك نتيجة لازدياد فهمك، فإنك ستهيئ الفرصة للغير لمساعدتك ولكن، لما لم تكن هناك ضمانات للنجاح عند محاولتنا نحن البشر التأثير في سلوك غيرنا من الأشخاص، فإن فرصتك في النجاح لن تزيد عن المتوسط.

وكما نعلم عن يقين، فإن الاختلافات في أنماط السلوك الإنساني كبيرة. وفي الواقع يختلف الناس بعضهم عن بعض لدرجة تجعل الفرد الذي يحاول إدراك حقيقتهم لا يظفر من ذلك إلا بصورة مشوشة. إن حقيقة هذه الاختلافات تجعل تقسيم السلوك الإنساني إلى فئات قليلة متميزة فيما بينها أمراً مستساغاً، وبذلك تبسط المشكلة. ولا يقلق البال كثيراً أن التقسيم المذكور يجمع أكثر الحقائق سطحية أو قد يكون في أحيان كثيرة غير حقيقي، وذلك لأنه، كما يبدو بوضوح، محاولة يمكن تطبيقها في مجال الناس. وسنرى أنه لا يمكننا عمل الكثير في سبيلهم في حضارتنا هذه، ولكن يمكننا عمل الكثير بالتعامل معهم.

إن مهمتنا ستكون التوصل إلى جوهر السلوك الإنساني وتحليله إلى عناصره الأولى، ووضع وصف للإنسان كما هو، دون التعرض لما يجب أن يكون عليه. وفي هذا المجهود لن نتحدث كثيراً عن الصور اللانهائية للسلوك الإنساني، لن نتحدث عن الخلافات الفردية ولكننا سنقول الكثير عن أوجه الشبه بين الأفراد. وتتركز النقطة التي سنبدأ منها حول الطبيعة البيولوجية الأساسية للإنسان، وجوانب الكيان الإنساني والمهام التي تعتبر عامة بالنسبة لنا جميعاً. والمفروض أننا إذا أدركنا كيف أصبحنا على ما نحن عليه، فسنكون في موقف يمكننا من إدراك السبب في تصرفاتنا الحالية. وبتعرف هذه الأشياء ستكون لدينا الفرصة لمعالجة الأمور.

المنظور

إذا كانت المسئوليات التي نضطلع بها في أعمالنا تؤدي إلى جلب مشاكل جديدة علينا، لا تفيد في حلها خبراتنا الماضية أو سلوكنا المعتاد، فإننا سنبدأ على الفور في البحث عن المعلومات التي تتصل بهذا الموضوع الجديد، سنبحث عنها في عدة قطاعات. سنلجأ إلى خبرة الآخرين بالتحدث إلى أولئك الذين عاشوا هذه التجربة من قبل والذين هم في موقف يمكنهم من مد يد المساعدة. وقد نرجع إلى المؤلفات الفنية لمعرفة ما اتخذ في الماضي. وقد نبحث في النشرات التي يصدرها أصحاب المصانع. وربما فكرنا في المشكلة باحثين عن جميع الأحداث التي مرت بنا محاولين الوصول إلى أوجه الشبه أو أوجه الخلاف التي تتصل بموضوع البحث الحالي. ويمكن تمييز نقطة واحدة يدور حولها البحث في كل ما يقوم به وهي: أننا نحاول التوصل إلى تطورات الموضوع لأننا ندرك أنه بمجرد تعرف التطورات السابقة سنكون في موقف أفضل في معالجة الوضع الراهن. وباختصار فإننا نريد أن نستوضح المنظور.

وعلى ضوء هذا العرف الجاري والذي نتبعه عندما تواجهنا مسئوليات جديدة، ألن يكون من الحصافة بمكان، عندما نضع مشكلة "الإنسان" نصب أعيننا، أن نتطلع مرة أخرى إلى المنظور؟ أليس من الواجب علينا أن نتقصى في بحث تاريخ الإنسان على أساس أنه بمجرد

معرفة التطورات التي مر بها، فإننا سنكون في موقف يفسر لنا تصرفاته الآن؟ فإذا أدركنا السبب في تصرفاتنا الحالية فإننا نستطيع إدراك السبل التي سلكناها.

إننا في حاجة، عند محاولتنا استطلاع تاريخ الإنسان، إلى تكييف موقفنا بحيث نكون أقدر ما يمكن على تقبل ما قد يتكشف لنا. ومن الضروري لكي نعد أنفسنا على هذا النحو، أن نستبعد أي حكم نكون قد أصدرناه بسدد تصرفات الإنسان. ومن المعتاد أن نبدأ في حكمنا على تصرفات الإنسان بهذه العبارات: "يجب عليه"، "يتحتم عليه" "من الواجب عليه"....... الخ. وكلما قلت (كما اعتدت أن تفعل بلا شك): "كان من الأجدر به أن يعلم"، فإنك تكون قد أصدرت حكماً على تصرفه. إنك حكمت على التصرف تبعاً لما تعتقد أنه يجب أن يكون، إن حكمك يعكس صورة لقيم معينة فرضها الإنسان على نفسه. وما دمت تفعل ذلك، فإنك ستكون في موقف لا يعينك على فهم السلوك الإنساني، بل كل ما تفعله هو النقد والتخمين. إن حكمنا على تصرفات الناس إنما يقوم على مثل عليا ننادي بأن يجاهد الإنسان في سبيلها. وهذا لا بأس به، ويعتبر صواباً تبعاً لمبادئ حضارتنا. ولكننا عندما نحاول المطابقة بين الواقع والمثل العليا فإننا سنخلق مشاكل عديدة لأنفسنا.

فإذا استعرضت التجارب التي مرت بك في حياتك، فإني أعتقد أن كثيراً من المشاكل التي صادفتك مع الغير إنما قد نشأت لأنك أخطأت

في حكمك على تصرفات البشر على أنها تصرفات مثالية. إننا إذا حكمنا على تصرفات الغير على أساس ما نعتقد أنه الصواب (وأنت أيها المدير، يدور عملك، إلى حد كبير حول الحكم على تلك التصرفات بالذات) فإننا سنكون في موقف يتميز على الأغلب بالاحتكاك دون أن نلقي ضوءاً على الأمور. فإذا لم يتصرف شخص ما تبعاً لاعتقادنا بما يجب أن يكون عليه تصرفه، فلابد أن يكون قد اعتراه شيء ما. وتشير الاحتمالات في موقفنا هذا إلى وجود خطأ في الأساس الذي قام عليه حكمنا. وعلى ذلك فإذا أردنا أن ننظر إلى الإنسان نظرة واقعية، ففي هذه الحالة لابد من أن نستبعد من تفكيرنا "ما يجب أن يكون" عند نظرنا إلى الأمور كما هي. وعليه، فعند بحثنا القصير في تاريخ الإنسان، سيكون ذلك على ضوء الوقائع التي تبدو لنا، أما المثاليات فسنعتبرها أهدافا يجهد الإنسان نفسه في الوصول إليها. وبناء عليه، فعندما تقرأ ما يلي حاول أن تتحاشى الشعور الآتي: "يجب ألا تكون الأمور بهذا الشكل" لأن ذلك هو الواقع يا صديقي.

إننا نعلم أن الإنسان قد حل بهذه الأرض منذ زمن طويل. كما نعلم أن "المخلوق العاري المنتصب عديم الريش ذا الساقين والأظافر المنبسطة" والذي نطلق عليه لفظ "الإنسان" وراءه تاريخ قديم ولو أنه غير مشرف كثيراً. وقد داخلنا الشك في هذه الحقيقة مدة طويلة؛ إذ قد قدر السامرائيون، حوالي عام ٣٥٠٠ قبل الميلاد أن عمر الجنس

البشري يبلغ ٤٧٣,٠٠٠ سنة. ومما يدعو إلى الدهشة أن هذا التقدير يقرب من التقدير الحالي؛ إذ يرجع تاريخ الإنسان الحقيقي إلى هذه الحقبة التاريخية تقريباً كما تشهد بذلك الكشوف الحالية للحفريات الآدمية والأدوات البدائية التي صنعها. وفي الواقع، يخبرنا المشتغلون بالعلوم أنه يمكن تتبع العلوم التطبيقية التي استخدمها الإنسان إلى ٥٠٠,٠٠٠ سنة مضت. ولكن يجب ألا يدعونا هذا إلى الدهشة إطلاقاً! فإذا وجدنا شواهد على أن الإنسان عالج الحجارة منذ تلك المدة الطويلة (وفعلاً توجد تلك الشواهد) فلابد أنه استخدام نظرية الرافعة، ونقط الضغط، ومسحاة "فارة" النجارة، وتأثير التغيرات المفاجئة في درجة الحرارة على المواد الطبيعية. وعلاوة على ذلك، فقد كان الإنسان ينتج من أدواته المصنوعة من الحجر، ما يزيد عن حاجته المباشرة، مما رجح احتمال أنه كان يقوم بإيداعها في المخازن.

ومهما كان، فليس هناك أهمية تذكر في الوقت الحاضر لما إذا كان الإنسان الأول يشتغل بالعلوم أو يصنع الآلات أو كلتيهما. وما علينا إلا أن نسلم بأن تاريخ الإنسان على وجه الأرض يرجع إلى زمن بعيد كي نرى السلوك الإنساني في صورته الواقعية ولسنا في حاجة إلى أن نعود إلى الوراء مئات الآلاف من السنين التي كان الإنسان يعيشها، وما علينا إلا أن نتقبل وجوده كحقيقة ثم نبدأ من هذه النقطة.

ولغرض المناقشة التي نقوم بها، لنعد إلى الماضي عدداً معيناً من

السنين يضمن لنا أن نعالج موضوع شخص مثلك ومثلي تصادف أن كان موجوداً بضعة آلاف من السنين مضت. فقد لا تكون هذه العملية يسيرة كما تبدو في ظاهرها، إذ أن البشر الذين يبلغون حوالي السبعين عاماً، غالباً ما يجدون صعوبة في أن يعوا الأشياء التي تتجاوز الوقت المحدد الذي عاشوه. ولما كانت الذات البشرية تتميز بقياس الأشياء جميعاً تبعاً لمعاييرها هي، لذلك يجب علينا أن نحلق بخيالاتنا إلى ما وراء حدودها المعتادة، إذا كان علينا أن نحصل على الصورة التي ننشدها. وعلى ذلك، فكر في الحقيقة المثالية وتقبلها، وهي أن البشر، مثلك ومثلي، عاشوا آلافا من السنين من قبل وتصرفوا خلالها. وفي الواقع، إننا إذا ضغطنا ملايين السنين التي انقضت منذ دبت الحياة على ظهر الأرض في الأربع والعشرين الساعة اليومية، فإن الإنسان الحكيم الذي نعرفه اليوم سوف يظهر في الثواني القليلة الأخيرة فقط من فترة الأربع والعشرين الساعة المذكورة. إننا لن نحاول أن نتعمق تحري صحة اعتقاداتنا، ولكن يجب أن نتعرف الإنسان الذي عاش من قبل إذا كنا نأمل أن نفهم حقيقة الإنسان الذي يعيش اليوم. وعلينا ألا نعود إلى الماضي في تاريخ البشرية إلى أبعد من الوقت الذي نعرف فيه الكثير عن الجنس البشري، وذلك في سبيل البحث عن المنظور.

وبعد نهاية الحرب الأهلية الأمريكية بزمن قصير، كشفت عملية الحفر التي قامت لإنشاء بعض الطرق عن بقايا بشرية في وادي

كروماجنون بجنوب فرنسا. وقد أطلقنا على الإنسان لفظ "إنسان الكروماجنون" نسبة إلى المكان الذي وجه به.

إننا نعرف الكثير عن ذلك الإنسان، إذ اكتشف على الأقل مائة هيكل بشري كامل. كما نعلم أن إنسان الكروماجنون يطابق الإنسان الأبيض الذي نعرفه اليوم. كذلك نعلم أنه كان ضخم البنية، وطوله حوالي ٦ أقدام، وأنه كان مكتمل العضلات بدرجة ملحوظة.

إننا نعرف كل هذا لأن عظامه كانت تشير إلى ذلك. ويمكن الوصول إلى القامة بقياس طول الهيكل العظمي. إن عضلات الجسم تترك مكانها وأثرها على الهيكل العظمي، ويمكن معرفة مقدار حجم العضلة من واقع حجم الآثار التي تتركها وعمقها. كما يمكن بناء جسم الإنسان من الهيكل البشري بوساطة أنسجة حية يعاد بناؤها على قطعة عظم ميتة ويعتبر ذلك بحق فناً من الفنون الدقيقة. ومن واقع الاكتشافات التي تمت ومعلوماتنا عن مختلف أنواع الأجسام والأجناس الموجودة اليوم، نعلم أيضاً أنه كانت هناك على الأقل صورتان أخريان للإنسان في عصر الكروماجنون.

وتشير بقايا الهياكل البشرية إلى وجود الزنوج والشرقيين، وأن وجود الإنسان، كإحدى الفضائل، كان أمراً مؤكداً إلى حد كبير. وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة من واقع دراسة أوجه الشبه بين بقايا الهياكل البشرية هذه وبين الهيكل العظمي للزنوج والشرقيين الحاليين. ومنذ حوالي ٢٥,٠٠٠

عام مضت كانت هناك على الأقل ثلاثة من الأجناس البشرية الحالية.

وقد حددنا المدة بخمسة وعشرين ألف عام، لأن عصر الكروماجنون يقع بين ٢٨,٠٠٠، ٢٣,٠٠٠ سنة قبل الميلاد. وقد حدثت عدة اندماجات بيولوجية بعد تلك الفترة تلاشى على أثرها إلى حد كبير نمط الكروماجنون كنوع ينفرد بخصائصه. غير أنه مازالت بعض سلالاته تظهر في جنوب فرنسا وبخاصة في جزر الكباري. إن أهالي الجزر ينتمون إلى عصر الكروماجنون مع تعديل طفيف. وليس ثمة شك في وجود الإنسان المعروف بالكروماجنون. وعلاوة على هذا فهناك دليل آخر على ذلك ألا وهو ظهوره الآن في صورته الأولى في بضع جهات جغرافية متفرقة، كما نعيش اليوم.

غير أن وجوده على هذا الشكل لا يعني الكثير بالنسبة لأهدافنا. وماذا بعد وجوده؟ إنه من المعروف أن صوراً كثيرة للحياة شبه الآدمية قد عاشت من قبل، ولذلك فما هي صلتنا بالكروماجنون وعلاقة ذلك بفهمنا للإنسان في صورته اليوم؟ هذا هو اللغز الذي يحيط بالموضوع.

ولحسن الحظ أن لدينا من المعلومات عن إنسان الكروماجنون أكثر من المعلومات التي سبق تقديمها. إذ نعلم أولا ملامحه لأنه يمكننا من واقع الجمجمة أن نعيد تشكيل قسمات الوجه. وهذا هو العرف في معامل الشرطة في العالم قاطبة.

فكر لحظة. هناك على الأقل خمسة مواضع ذات دلالة في الوجه

يكون فيها الجلد رقيقاً مثل الجبهة، عظمة الوجنة، عظمة الأنف، طرف الذقن. وبالجمع بين هذه المواضع ذات الدلالة وبين الآثار التي تتركها في العظام تلك الأنسجة التي تكسوها، يمكننا أن نعيد تشكيل الوجه بدقة تدعو إلى الدهشة. فإذا أجرى ذلك في المعمل الحديث وأمكن بذلك معرفة صاحب الجمجمة في الأصل، فستكون الصورة التي أعيد تشكيلها والصور التي أخذت له في حياته قريبة الشبه إلى حد كبير. وعليه فإذا أمكن معرفة الشخص عن طريق إعادة تشكيل قسمات وجهه من واقع الهيكل العظمي للجمجمة فإنه يمكن بالتأكيد استخدام وسائل مشابهة للتوصل إلى ملامح إنسان الكروماجنون. إن إنسان الكروماجنون يبدو مثلي ومثلك كما تشهد بذلك الصورة التي أعيد تشكيلها والمبينة بالشكل رقم (١) لقد كان أكبر في الحجم من معظمنا وأجمل شكلا بلا شك من الكثيرين منا. إنه لا يبدو كرجل "الكهف" كما نتوقع عادة؛ إذ لا نجد في حالتنا هذه الجبهة المنحدرة إلى الخلف، أو الحواجب المنتفخة، أو الذقن الكبير أو الملامح الوحشية التي يتميز بها إنسان ما قبل التاريخ بشكله الذي لا يتغير.

لقد كان لإنسان الكروماجنون مخ يبلغ في كبر حجمه المخ البشري إن لم يكن أكبر منه. ويؤيد ذلك مقارنة الجمجمتين المبينتين في الشكل رقم (٢).

لاحظ أن جمجمة الكروماجنون هي صورة طبق الأصل من الجمجمة البشرية من جميع الوجوه. ولو أنه من الخطورة أن نحكم على مدى الذكاء من واقع حجم المخ، إلا أن البيانات التالية سوف تشير لا إلى أن مخ إنسان الكروماجنون كان كبيراً فحسب، بل إلى إنه كان قادراً على استخدام القدرات الكامنة التي لا شك في وجودها فيه.

وفي الواقع، يقول علماء الأجناس البشرية وعلماء الأحياء إنه إذا وجد طفل ينتمي إلى عصر الكروماجنون في حضارتنا الحالية، فإنه سوف يستطيع الوفاء بكل مطالب الحياة الحاضرة مثلنا تماما، وهو بالطبع يفعل نفس الشيء في بعض قطاعات العالم. هذه العبارة الأخيرة لها نتائجها. فإذا كان إنسان عصر الكروماجنون يستطيع الوفاء بمطالب الحضارة الحالية كما يفعل إنسان العصر الحديث في الواقع، ففي هذه الحالة لن يكون هناك أي تغيير في تكويننا البيولوجي النفساني منذ عصور الكروماجنون. ولنناقش الآن هذه النظرية.

ولو أن العظام المجردة لإنسان العصور الأولى تمدنا بالكثير من المعلومات عنه، غير أننا لن نتمكن من الحكم عليه حكماً دقيقاً إلا بعد أن نطلع على بعض ما أنتجته قريحته. كذلك نحتاج إلى أن نأخذ في اعتبارنا نتائج نشاطه الذهني، والتأمل في إنتاجه الصناعي والديني وفي تذوقه نواحي الجمال. نحن في حاجة إلى تفهم كل ما يتصل بالكروماجنون ليس فقط للإعجاب ببنيته بل لكي نستطيع أن نتفهم بدقة

أكثر نظرائه اليوم. وعلى ذلك، نتأمل أدوات حضارة الكروماجنون، تلك الأشياء والمهام التي تصورها عقله.

لنتأمل أولا أدواته؛ لقد قام بإنتاج الأدوات والأسلحة. (وقد ذكرنا من قبل أنه قام بتخزينها لاستعماله مستقبلا إن لم يكن للمتاجرة فيها).

وقد كان حجر الصوان هو المصدر الرئيسي للمادة الخام. وهو عبارة عن حجر صلب له خصائصه المميزة عند القطع، ويمكن أن يصقل حتى يصبح في حدة السكين. وتشير الدراسات التي تمت إلى الطريقة التي استخدمها في ذلك. كما نعلم أنه استنبط طريقة لصناعة المطرقة والسندان، وكان على علم بطريقة الطرق وكيفية معالجة قطعة من حجر الصوان بحيث يأخذ الشق وضعه الطبيعي. كذلك كان على علم بعملية التشقق التي تحدث عندما يلقي بمهارة بالماء البارد على الحجر الساخن.

وقد اعتبر بعض الكتاب أن اكتشاف استخدام النار هو أحد الاختراعات الكبرى التي قام بها الجنس البشري. وليس هناك شك في أن إنسان العصور الأولى هذا قد خلق من الإنتاج الحجري أدوات على درجة عالية من الكفاية علاوة على جمالها الفني. ويشير الرسم رقم ٣ إلى بعض تلك الأدوات الحجرية.

كذلك استخدم إنسان الكروماجنون العظام. فقد كان يصنع الإبر ذات الأعين، والدبابيس والأزرار، والمخراز، والصنانير، والمخاطيف، وعدداً كبيراً من العدد التي تصلح للاستخدام المنزلي وللصيد. وعلاوة

على ذلك، فلم يكن إنتاجه هذا لمجرد الفائدة، بل كان يشير إلى درايته بالشكل وبالجمال مما لا يتأتى إلا من شخص ذي حساسية وإدراك ذهني. وتظهر بعض هذه التحف العملية في الشكل رقم ٤ .

وتجد أحسن دليل على قوة الإدراك الذهنية التي كان يتمتع بها إنسان الكروماجنون في إنتاجه الفني، هذا الإنتاج سواء في الرسم أو في النحت يشمل الرسومات البدائية ذات الخطوط المستقيمة كما يشمل الصور الملونة الدقيقة للمخلوقات الموجودة في عصره. وعلاوة على ذلك فهذا الإنتاج الأخير كان في شكل مرئيات منحنية الأضلاع تشير إلى قدرات لا يمكن لمن لم يمارس رسمها منا تقديرها. وبالإضافة إلى هذا، فبمرور الوقت، اتخذت هذه الرسومات صورة "مجردة" بشكل متزايد حتى أصبحت الصور الحقيقية طبق الأصل للحيوان ترمز إليها الآن. وإننا ندرك اليوم أن التعبير الرمزي لفكرة ليس شيئاً حديثاً. ونرى في الشكلين رقم ٥، ٦ بعض المهارة التي كان يتمتع بها إنسان الكروماجنون في التصوير. وكذلك بعض ما كان يرمز إليه. أن تمثال "فينوس" (الرمز الديني للإخصاب) يشير إلى قدرته الأخيرة ويؤيد قدرته على التفكير المجرد الذي كنا نعتقد دائماً أنه مقصور على إنسان العصر الحديث.

وإننا لنرى الأشخاص يستخدمون القوس والسهام في الرسوم المنقوشة في الكهوف التي اكتشفت في إسبانيا، وكان ذلك من أهم الاكتشافات التي قام بها الإنسان. ويبدو أننا مازلنا نجهل الكيفية التي

خطرت بها هذه الفكرة على باله، وتبدو فكرة القوس أنها أحد هذه الأشياء البسيطة التي تكمن خدعتها في الحقيقة التالية، وهي أن القوس والسهم كانا معروفين منذ مدة طويلة. فقد قمنا بصنعهما ونحن أطفال، ولذلك فإننا نأخذ القوس كأمر مسلم به. غير أنه من المستبعد، كما يبدو، أن تنبت هذه الفكرة مباشرة من بنات أفكار أحد عباقرة العصر الحجري الحديث. إذ لابد أن اقتبس المصمم الفطري فكرته من شيء شبيه بذلك في الطبيعة، ولكن ما هو ذلك الشيء، هذا هو ما زلنا نجهله.

وفي الواقع، فما زالت الحقيقة أن رجل الكهوف كان لديه القوس، كما تشير رسومه إلى أنه كان يعلم كيفية استعمالها. ويمكننا الحكم على ضوء ما تقدم على أن تطور هذا السلاح وحده هو دليل كاف على القدرة على التصور والتفكير والتأمل على مستوى عال يماثل المستوى الذي يتوافر للإنسان اليوم.

كذلك نعلم أن أداة رمي الرمح (آلة إضافية تزيد من قوة الرمية)، المقلاع. كل ذلك قد اخترع، كما اكتشف مصباح الشحم والفتيل وفرشاة الرسم وأدوات الحفر والمزامير الموسيقية والصفارات، والملابس المصنوعة من الجلد الخام واستخدامها لستر الجسم (بحياكتها بعضها ببعض بحيث تتناسب مع شكل الجسم) والمصايد الخشبية للإيقاع بالفريسة التي يتغذى عليها الإنسان، والمنجلة، كل ذلك علاوة على

المعدات التي لم تكتشف بعد والتي لا يعلم عنها أحد شيئاً إلا الله. ومن الصعب أن نتصور أن تصدر مثل هذه الفنون والصناعات عن تفكير دون مستوى الإدراك البشري. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الخبراء يقولون بوجود لغة تقرأ وربما تكتب أيضاً.

وهناك ثلاثة مراحل كبرى في تطور الإنسان:

المرحلة الأولى– تتضمن إلمامه بكيفية استخدام النار والمعدات واللغة وقد تكفل بهذه المرحلة كروماجنون وأنداده.

أما المرحلة الثانية فقد بدأت بعد ذلك بحوالي ٢٠,٠٠٠ عام عندما تعلمنا المهارة في تدبير الغذاء، وقد استتبعت هذه المرحلة صناعة المعادن، والعجلات، والمحراث والنول وكثير مما نطلق عليه "فنوننا وصناعاتنا".

أما المرحلة الثالثة فنحن نمر بها الآن وهي تشمل توليد القوى من الحرارة وكذلك الطريقة العلمية. وقد ساهم كروماجنون بنصيبه بالتأكيد في المرحلتين الأولى والثانية وكذلك في المرحلة التي نمر بها الآن.

وفي الواقع لم تتغير حاجات البشر منذ عصر الكروماجنون ولو أن الاستجابة لهذه الحاجات قد تغيرت إلى حد كبير. وانظر الآن إلى المقارنات التالية:

حاجات الكروماجنون	الاستجابة الحديثة
أداة للحصول على الأغذية	إنتاج الأغذية وحفظها في العلب
عدة للقضاء على الأعداء	النوويات
ملابس قوية الاحتمال	منسوجات البلاستيك
كهف يكون:	
- دافئاً شتاء	التدفئة المركزية
- رطباً صيفاً	تكييف الهواء المركزي
وسيلة لمحاربة الأرواح الشريرة	التعليم
وسيلة لشفاء الجروح والأمراض	الطب
وسيلة تكفل راحة الجسم	فنون الإنتاج والصناعة
وسيلة تجعل الناس يحسنون سلوكهم	الدين
الحماية من الناس إذا لم يحسنوا سلوكهم	المجتمع المنظم

والشواهد التي لدينا بخلاف ذلك لا تدل على قوة التفكير في الاختراع فحسب، بل تشير أيضاً إلى الإدراك الديني والاجتماعي. كما تشير الآثار التي خلفها وراءه رجل الكروماجنون إلى أنه كان يعمل مع غيره، على الأقل، في جماعات صغيرة. ونعتقد أن المجتمع الذي كان يعيش فيه كان ينقسم على الأقل إلى جماعات من الصيادين والفنانين ورجال الطب، والقسس، كما كان يقوم بدفن موتاه. ولكن حقيقة أن القبر كان يضم أسلحة وأدوات وأغذية ومجوهرات إلى جانب الجثمان إنما

يدل على نوع من الاعتقاد بأن الحياة تبعث بعد الموت. وليس هناك شك في وجود نوع من الطقوس الدينية المتعلقة بالموت. وعلاوة على ذلك فإن وجود حالات كسر في عظام الهيكل العظمي ثم جبرها وعودتها إلى حالتها الطبيعية إنما تدل على أن إنسان الكروماجنون كان يعلم شيئاً عن موضوع جبر الكسور ومنع الطرف المكسور من الحركة حتى يتم الشفاء. كما قام بتربنة جمجمة الأحياء، ربما ليخلصها من "الأرواح الشريرة" وبذلك يقضي على الصداع المزمن، وربما ليخفف من الضغط الكامن تحت الجمجمة وأخيراً فقد كنا نعلم أنه بالنسبة لفنون العلاج الحديثة كان يشكو الكروماجنون من داء النقرس ولكن ليس هناك ما يفيد بأنه استخدم سم الأفعى أو حمض النمل لعلاجه. وربما كان يجهل فنون التطبيب فيما عدا بعض الأعشاب البسيطة، ولكن، على العموم، كان يواجه المشاكل التي تضعها الحياة في طريقه ويتغلب عليها. لقد كان الكروماجنون رجلا عاقلا وكان يستخدم عقله بنفس الطريقة التي يتميز بها الإنسان في استخدامه لعقله في الماضي وحتى اليوم.

والموضوع هو أننا لو استطعنا أن ندرك كيف كان هناك منذ ٢٥,٠٠٠ عام مضت إنسان يتساوى معنا في قدراته الكامنة فعندئذ نكون قد خطونا الخطوة الأولى في سبيل فهم إنسان اليوم. وقد تردد القول كثيراً بأن إنسان الكروماجنون كان على الأقل كفئاً للإنسان الحديث في القدرة على التفكير. ويحدثنا علماء الأحياء أنه لم يطرأ

تغيير هام في التكوين البيولوجي للإنسان لمدة ٢٥,٠٠٠ عام على الأقل، وقد تكون المدة أطول من ذلك بكثير. وعلاوة على هذا فإننا نجد في دائرة معارف كولومبيا التقرير الحاسم بأن "إنسان الكروماجنون كان متفوقا على الإنسان الحديث في الخصائص البدنية والعقلية معا". وهذا أسوأ. وسواء، أكان الكروماجنون أرفع منا منزلة أم لا، فهذا سؤال فلسفي ولكن من المهم أن نفهم كيف يمكن أن يكون نداً لنا(١).

غير أننا لو تريثنا قليلا فإن ٢٥,٠٠٠ عام في تاريخ الإنسانية لا تعتبر مدة طويلة كي يظل الإنسان على ما هو عليه بيولوجيا. فإن التغيرات البيولوجية الهامة تتم ببطء كبير. وهي بالطبع لا تعني الظواهر التالية كسقوط الشعر تدريجياً، أو خلع ضرس العقل، أو فقد الأصابع الصغرى للقدم، إنما

---

(١) ويتردد السؤال بعض الأحيان: إذ كان لدى الإنسان تلك القدرات الهائلة طوال هذه المدة، فلماذا لا يعد في موقف أفضل الآن؟ ونجد الإجابة عن هذا السؤال في الحقيقة التالية، وهي أنه كما بلغ الإنسان الذروة في تاريخه فإنه بذلك قد بلغ الحضيض. ومن الأمثلة على ذلك: أنه في المدة بين عام ١٠٠ قبل الميلاد حتى حوالي عام ٤٠٠ قبل الميلاد كان التدفئة المركزية وتزويد المنازل بالمياه والغاز مركزياً شيئا عاديا بالنسبة للناس الذين يقطنون المكان الذي يعرف الآن باسم انجلترا. ثم وقعت بريطانيا الرومانية فريسة سائغة في يد غزاة أقل منهم مدنية ولكنهم أكثر شجاعة وجسارة فتلاشت هذه التسهيلات المركزية لمدة تزيد على ١٠٠ سنة. وفي القرن السابع بعد الميلاد دمر العرب مكتبة الإسكندرية الكبرى استناداً إلى القول بأنه "إذا كانت في القرآن فلا حاجة لنا بها، أما إذا لم تكن في القرآن فهي هرطقة". وعلاوة على ذلك فإنه في العصور المظلمة في غرب أوروبا في الفترة بين عام (٥٥٠– ١٥٠٠) كان أي شخص لديه ذكاء كاف للتفكير بعمق يوقن بأنه لو استخدم تفكيره فسوف يترتب على ذلك أن يطاح برأسه.

تعني ذلك النوع من التغيرات الهامة التي تتم بصورة فجائية نسبياً ويؤدي إلى تركيب عضوي جديد يختلف عن التركيب السابق.

وعندما تقوم الطبيعة بعمل كهذا، فإن الأمر يتطلب وقتاً طويلاً ويتضمن سلسلة طويلة من التجربة والخطأ.

ولنفكر قليلا؛ إنك تعلم ما فعله الإنسان بالسمور ذي الفرو الثمين والبني الداكن اللون بطبيعته. لقد أمكن الحصول على مجموعة كبيرة من ألوان الفراء بالتحكم في السلالات. والآن نستطيع أن نشتري جلد السمور الأزرق اللون والأصفر والأبيض والأسود والأحمر القاتم وخليط من لونين أو أكثر منها.

وعلى سبيل التمثيل؛ كم من الوقت يكفي للسمور تحت الظروف الطبيعية، أن يقوم بتغيير لونه إلى الأزرق الفضي؟ وبالطبع فجميع الاحتمالات تشير إلى عدم حدوث مثل ذلك في الطبيعة إلا إذا كان في اللون الجديد ميزة واضحة للكائن الحي. ولكن لنفرض أنه كان في الإمكان حدوث ذلك. هل كنا في هذه الحالة نفكر في حدوثه في مدى عشر سنوات أو مئات السنين أو آلاف السنين أو عشرات الآلاف بل مئات الآلاف من السنين؟

ولا يعلم أحد الآن الإجابة الحقيقية عن هذا السؤال الذي سأله اثنان من العلماء قضيا العقدين الأخيرين في البحوث البيولوجية، وكانت إجاباتهما بعد تأمل طويل: "٢٥,٠٠٠" عام على الأقل.

والنقطة الآن هي:

إذا كان الأمر قد تطلب من السمور الذي يلد أسرع من الإنسان سبع مرات ٢٥,٠٠٠ سنة كي يقوم بتغيير بيولوجي هام، فإن تلك المدة تعتبر قصيرة جداً لإحداث تغيير مماثل لدى الإنسان. لذلك فإن سرعة التسليم كما ترى ليست أمراً صعباً بعد كل شيء.

وهناك نتائج عدة تترتب على إنسان الكروماجنون كان له نفس التركيب البيولوجي الذي يتميز به الإنسان اليوم. فإذا صح أن الكروماجنون وإنسان اليوم لا يختلفان عن بعضهما بيولوجياً، فإنه يترتب على ذلك أن التغيرات التي حدثت إنما كانت تغيرات فنية تكنولوجية فقط. ولنتأمل الآن النتائج التي تترتب على مواجهة مخلوق ينتمي بيولوجياً إلى العصر الحجري لمشاكل اليوم المعقدة.

قراءات

- بيريل، ن، "تطور تفكير الإنسان"– دود، ميد. ١٩٥٥
- هاويلز، و، "تاريخ الجنس البشري"– دوبلداي. ١٩٤٤
- لابار، و، "الحيوان البشري" مطبعة جامعة شيكاغو. ١٩٥٤
- لوكيه، ج، هـ، "فن إنسان الحفريات وديانته". أوكسفورد. ١٩٣٠
- أوزيورن، هـ، "رجال العصر الحجري القديم". سكريبنرز. ١٩١٦
- بيك، هـ. فلير هـ، "صيادون وفنانون". جامعة بيل. ١٩٢٧

- سينيت، أ، "الإنسان يبحث عن أجداده" ماكجروهيل. ١٩٥٥
- سينجر، س، "تاريخ التكنولوجيا" أوكسفورد. ١٩٥٥
- ستيوارت، ج، "سيرة حياة الإنسان" راندوم هاوس. ١٩٤٦
- وندت، ه، "البحث عن آدم" هوتون ميفلين. ١٩٥٣

مقارنة بين الكهف وبيت المزرعة

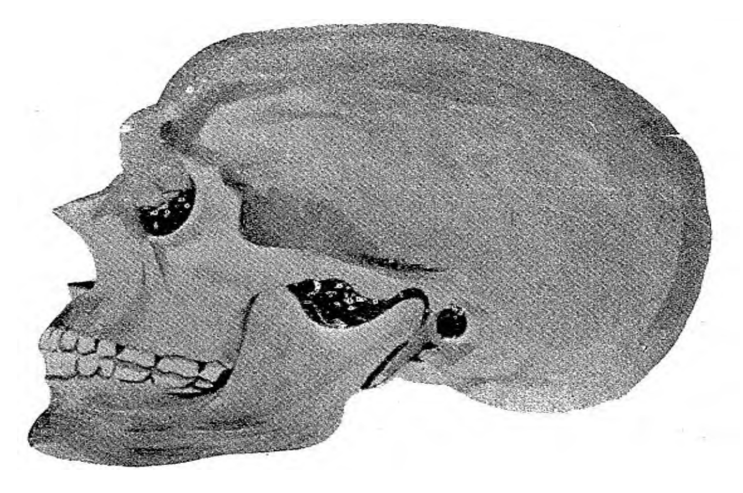
لقد أصبحت الحقيقة التالية –وهي أننا جميعاً أنت وأنا وإنسان الكروماجنون، من معدن واحد– غاية في الأهمية في سبيل تفهم حقيقة الطبيعة الإنسانية. ولو أن أجسامنا ظلت على ما هي عليه، غير أننا لا ننكر أن الأحوال المعيشية قد تغيرت إلى حد كبير. دعنا ننظر إلى الزمن بمنظار مكبر ونعد بخيالنا إلى أيام إنسان الكروماجنون.

عاش إنسان الكروماجنون في ظل قانون الغاب، حيث كانت قاعدة المخلب والناب هي السائدة، وكان البقاء للأسرع والأقوى كما كان يسود الموقف مبدأ البقاء للأصلح. ولا يمكن للإنسان بالطبع أن يجزم، ولكن يبدو من المعقول أن فرصة إنسان الكروماجنون في العودة وعدم العودة إلى كهفه كانت بنسبة متساوية وذلك عندما كان يخرج في الصباح بحثاً عن الطعام، فقد يعود بطعامه وقد يكون هو نفسه طعاما في عرين الأسد العظيم ذي الأنياب الحادة، أو الذئب المرعب، أو الدب ذي الأنف القصير، أو الضبع الذي يقطن الكهوف، أو أي حيوانات أخرى ضارية من ذوات الأربع ممكن كانت تتنافس معه في سبيل الحياة. وعلى أي حال، فإن مشكلة الحصول على الطعام الذي يكفي للمحافظة على نشاط الجسم كانت تتضمن كفاحا ونوعا من الصراع بالأيدي.

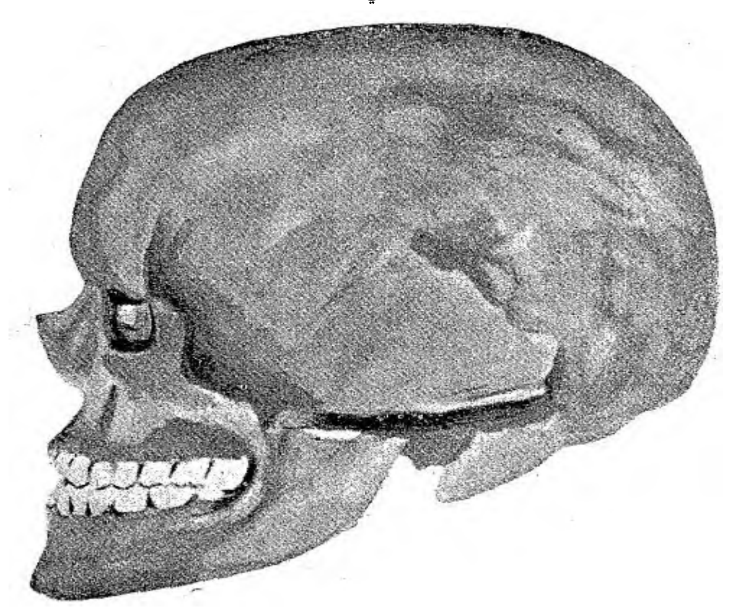
وإذا أراد إنسان الكروماجنون أن يطعم نفسه، فعليه أن يجد.

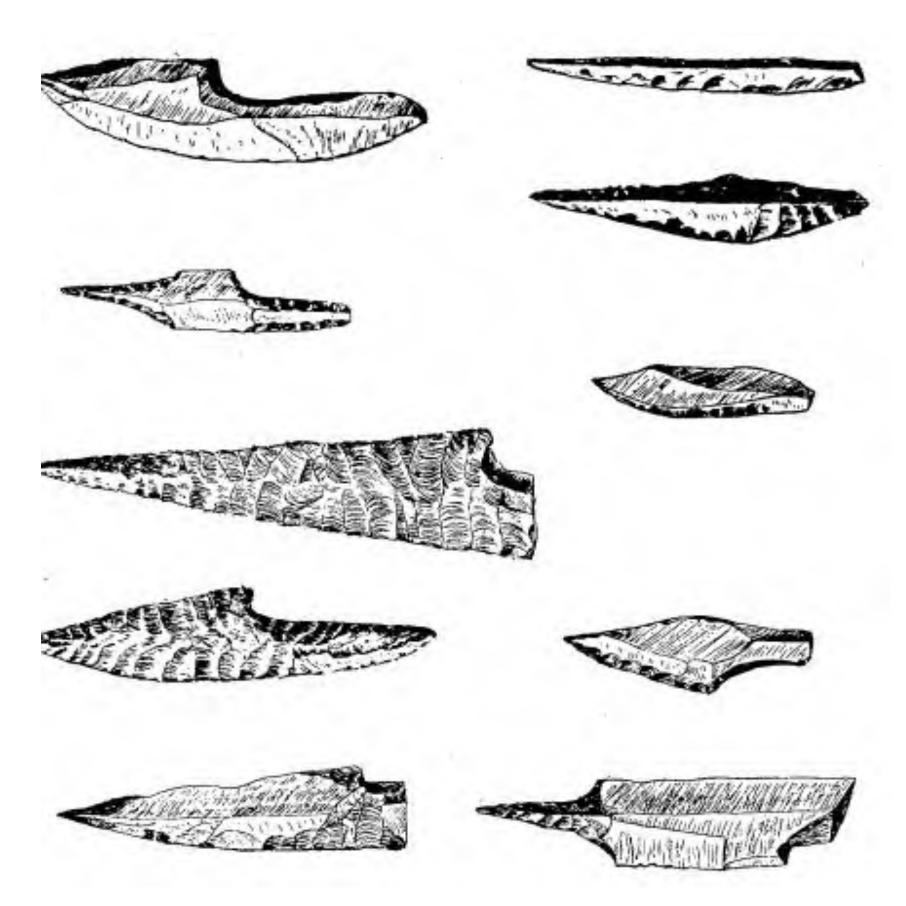


الشكل رقم (١): إنسان الكروماجنون



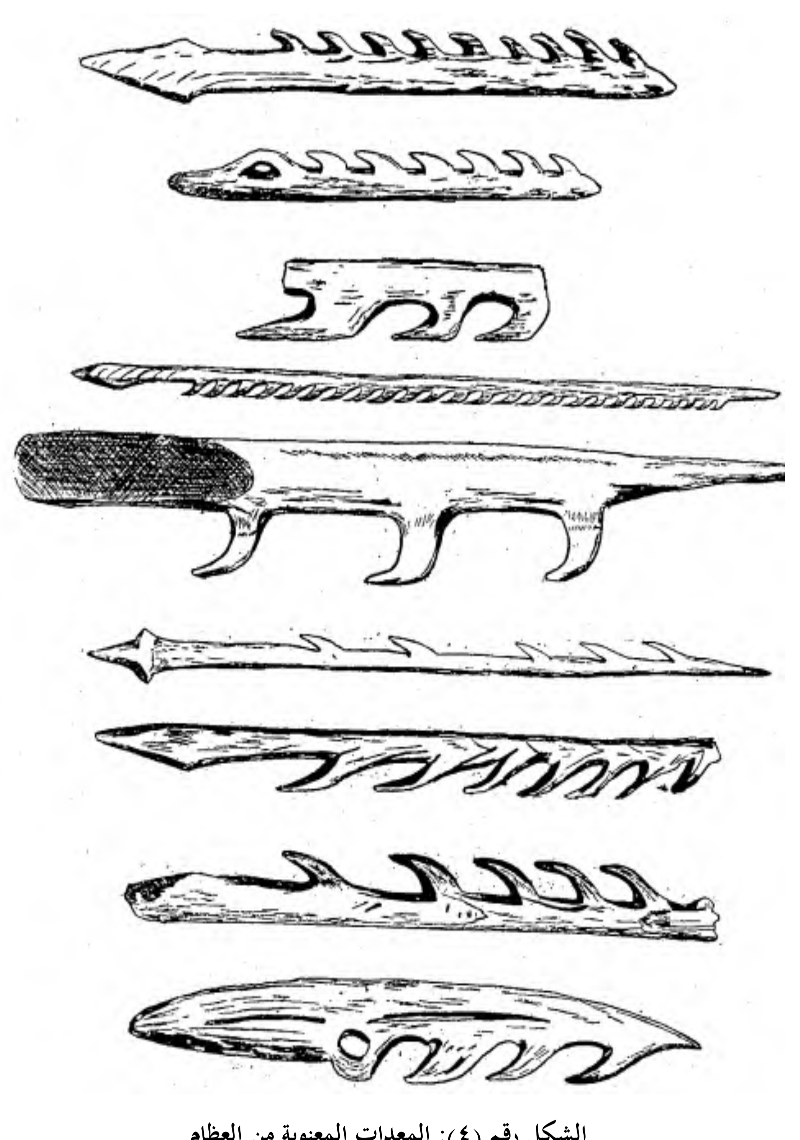
الشكل رقم (٢): الجمجمات البشرية:
الجمجمة أعلاه هي جمجمة الكروماجنون
الجمجمة أدناه هي الجمجمة الحديثة





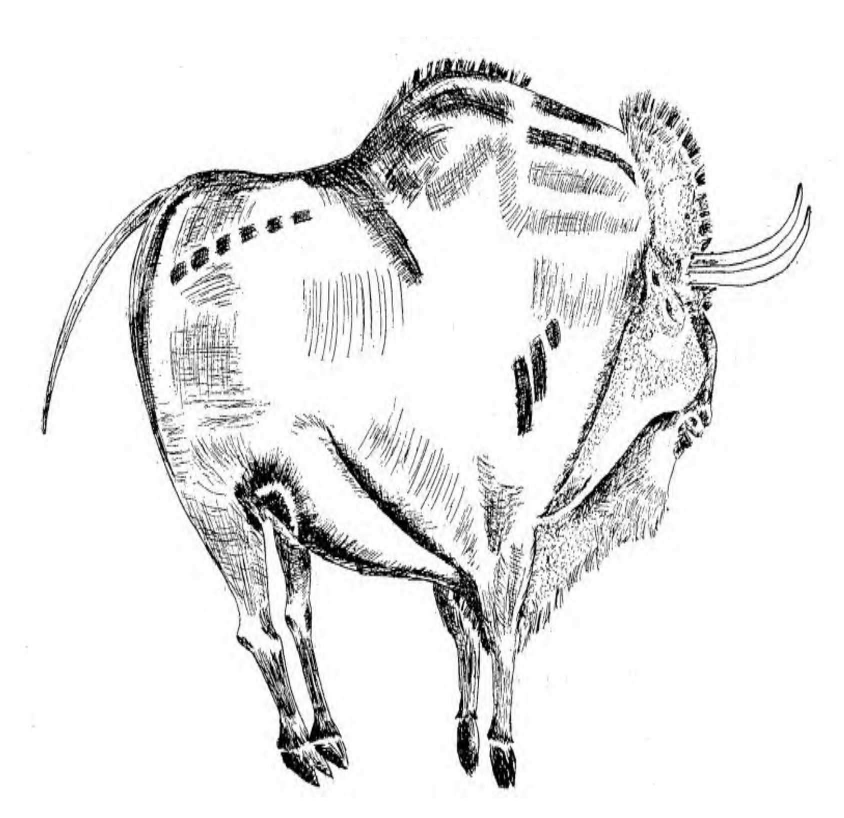
الشكل رقم (٣): الأدوات الحجرية

"نقلا عن بيك وفلور"

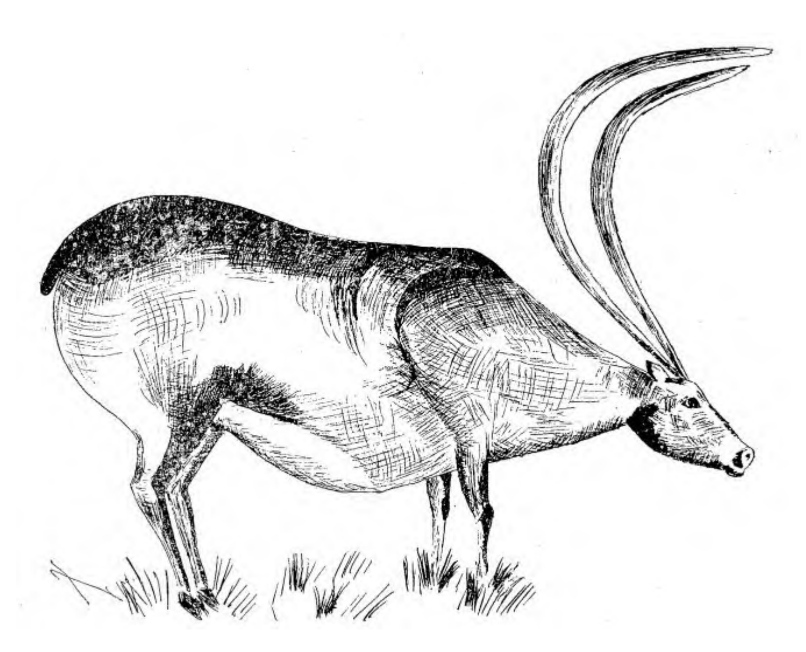


الشكل رقم (٤): المعدات المعنوية من العظام

(نقلا عن بيك وفلور)

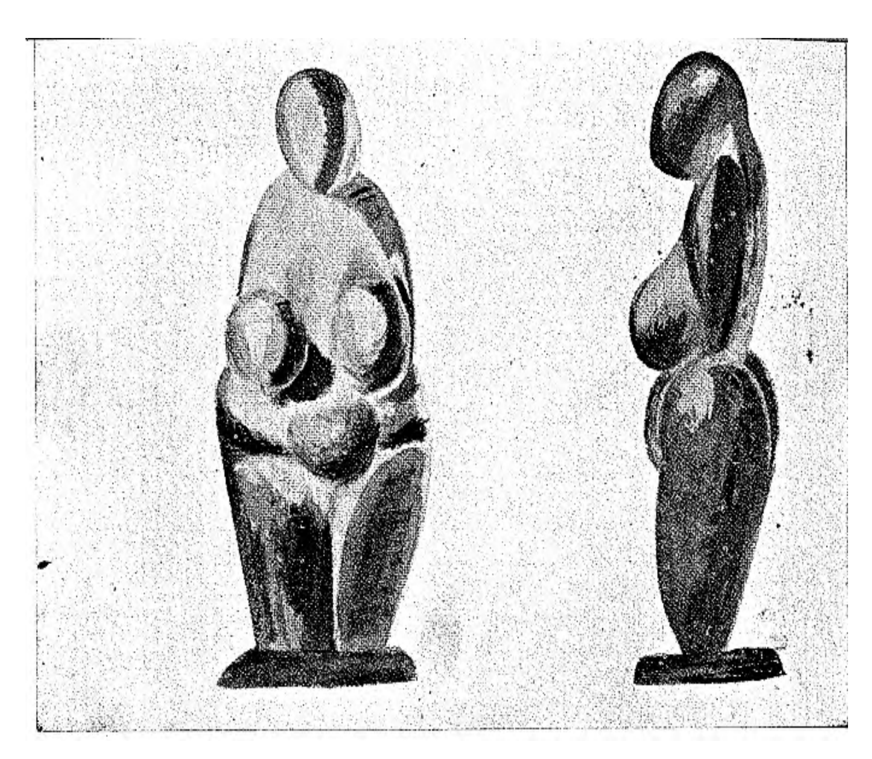


الشكل رقم (٥): (أ) رسم من الرسوم الكهفية يمثل: ثور الخلاء (البيزون)
(نقلا عن تشايلد)



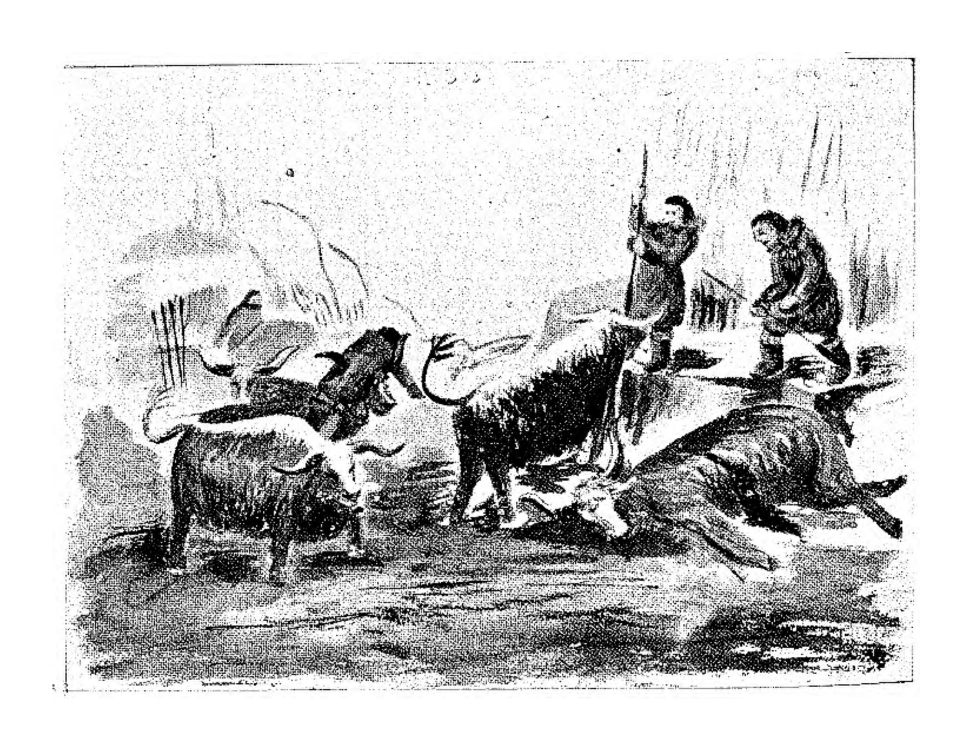
الشكل رقم (٥): (ب) رسم من الرسم الكهفية يمثل: الرنة (الأيل المستأنس)

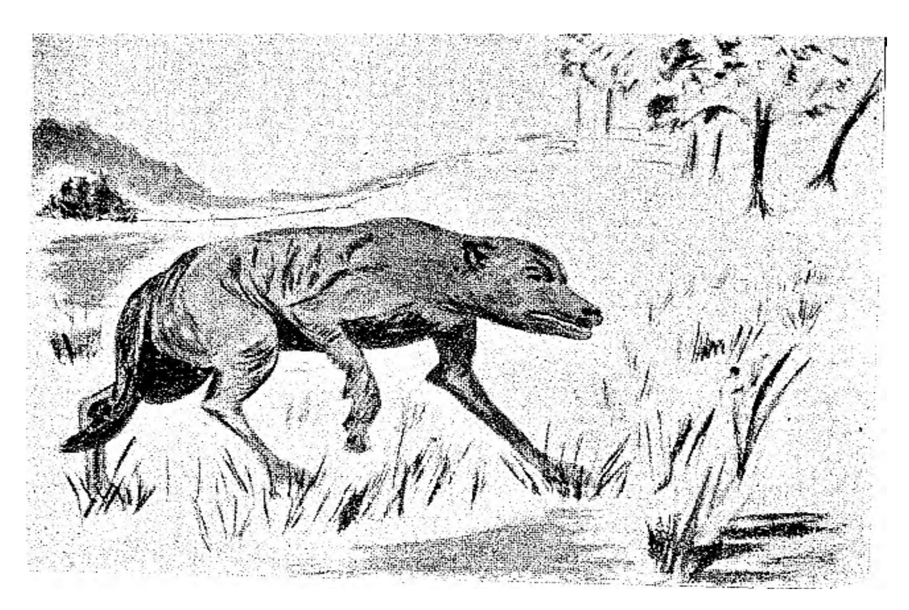
(نقلا عن تشايلد)



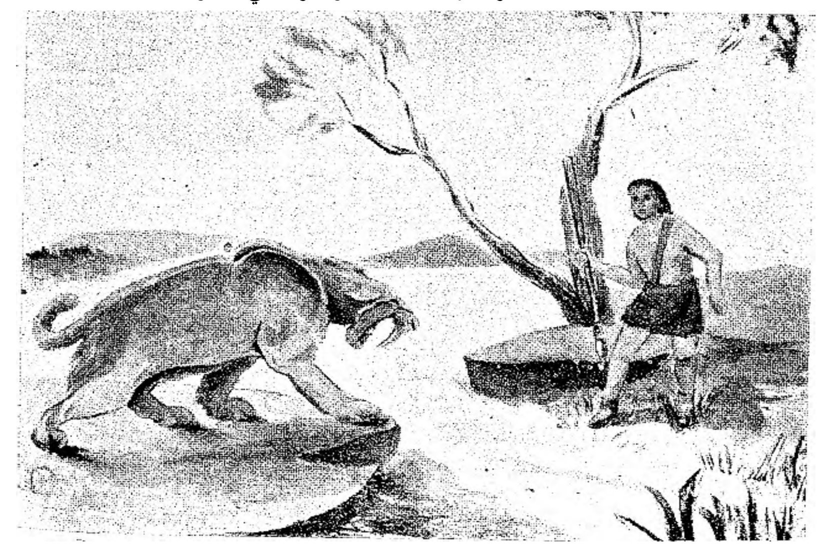
الشكل رقم (٦): "إله الجمال" عند الكروماجنون

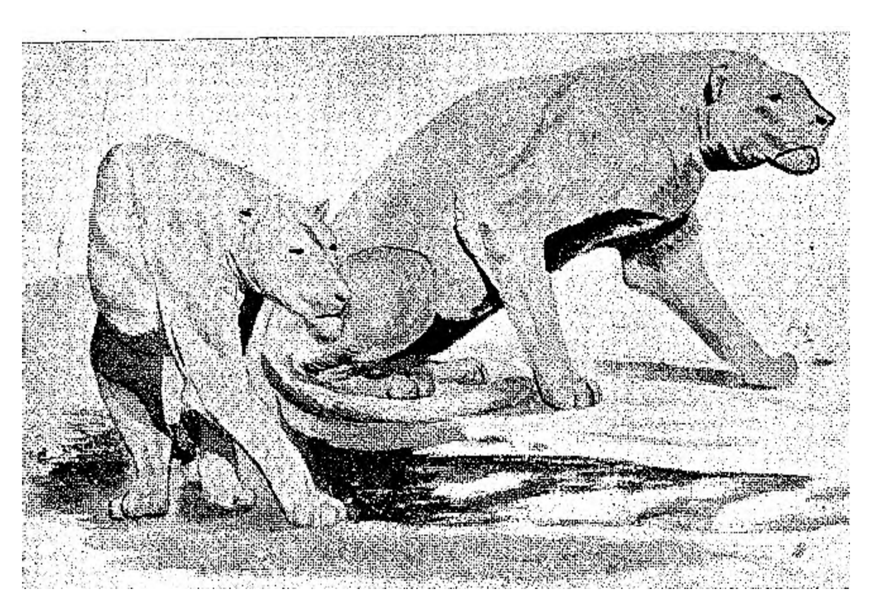
(نقلا عن بيك وفلور)





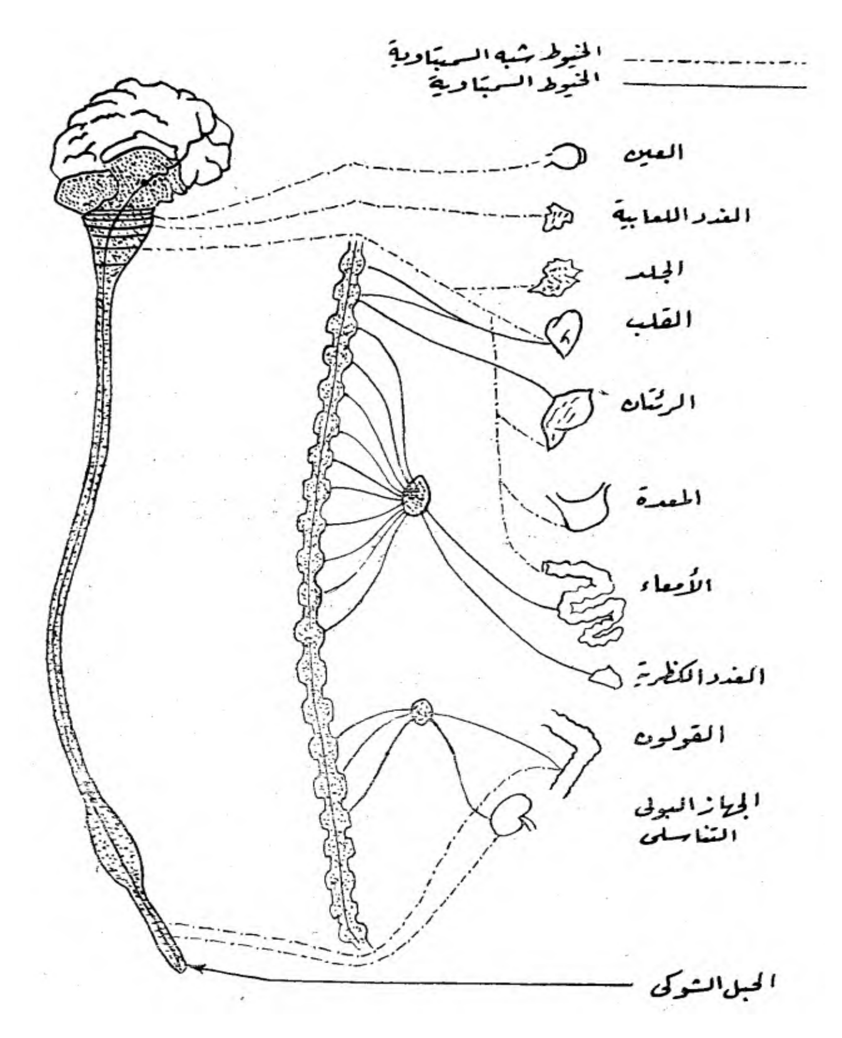
الشكل رقم (٨): الرسم أعلاه يشير إلى الذئب المرعب
ويبلغ ارتفاعه عند الكتف ٦٦ سنتيمترا ووزنه ٧٥ كيلو جراما في المتوسط
الرسم أدناه يشير إلى القطة ذات الأسنان الحادة ويبلغ ارتفاعها عند
الكتف ٩٠ سنتيمترا ووزنها ١٨٠ كيلو جراما في المتوسط



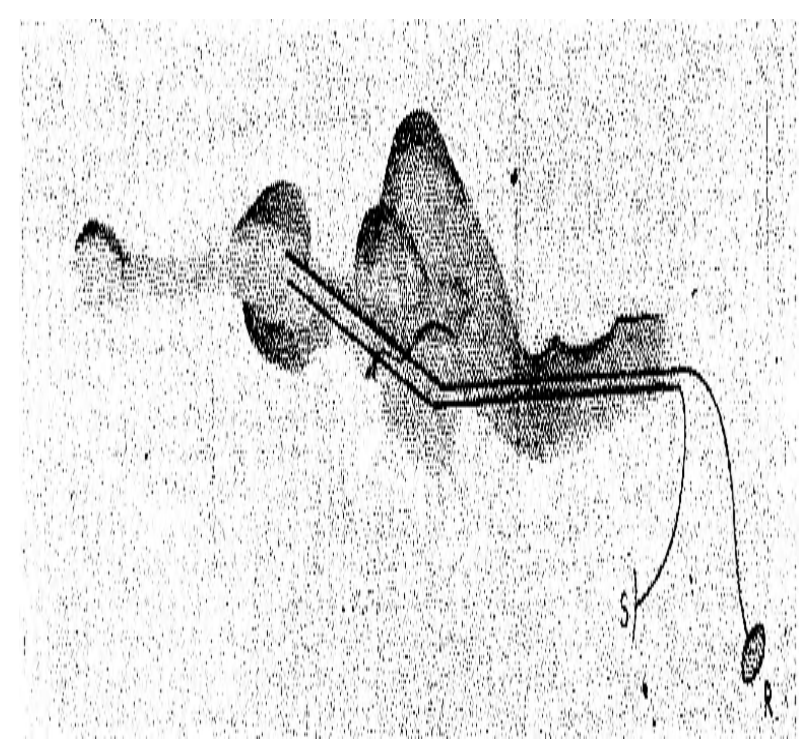


الشكل رقم (٩): الصورة أعلاه تمثل الأسد العظيم الذي يبلغ ارتفاعه عند الكتف
١١٠ سنتيمترات ووزنه ٤٤٠ كيلو جراما في المتوسط
أدناه تمثل الدب ذا الوجه المكور ويبلغ عند الكتف ١٢٠ سنتيمترا
ووزنه ٨٩٠ كيلو جراما في المتوسط

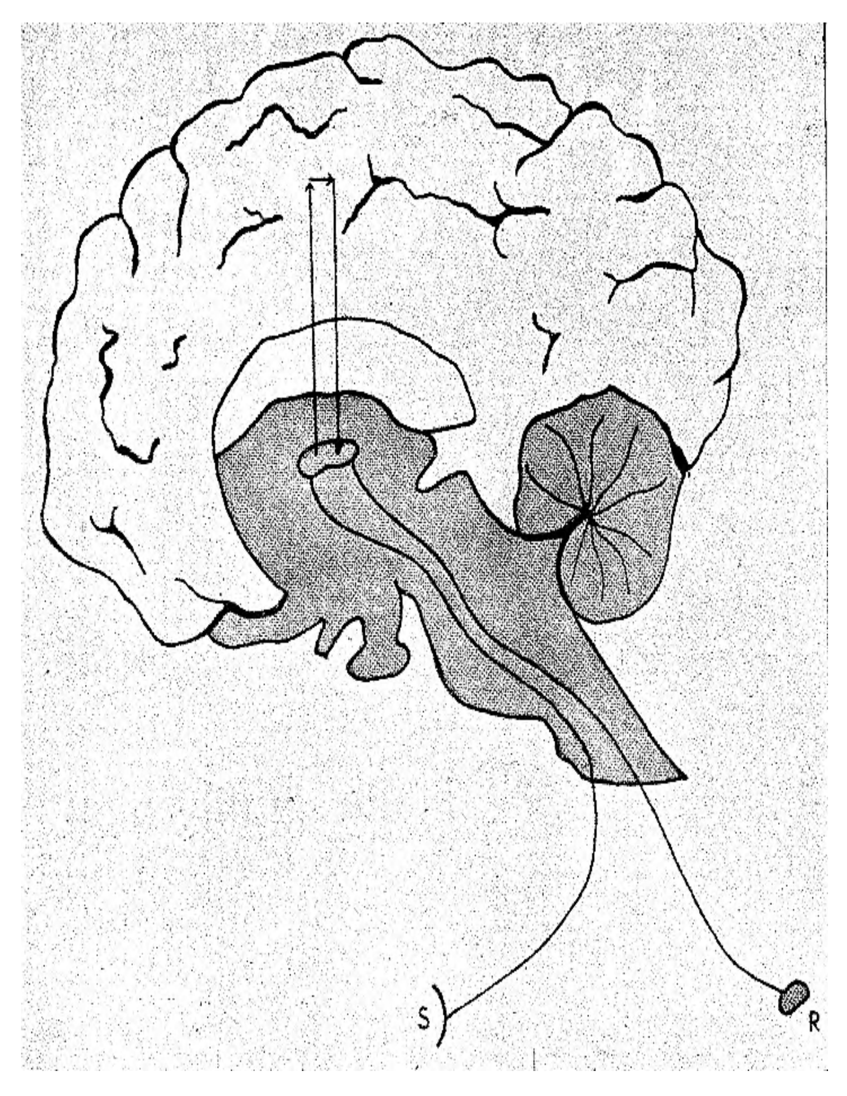




الشكل رقم (١٠): الجهاز العصبي الذاتي



الشكل رقم (١١): مخ القرش. وهو أكثرها بدائية بين الفقريات



الشكل رقم (١٢): مخ الإنسان: الجزء المظلل يمثل المخ القديم والجزء غير المظلل يمثل المخ الحديث

فريسته ويقتلها بنفسه. وفي هذا بالطبيعة خطورة. ونحن نعلم أنه كان يأكل الحصان الوحشي والثور البري، والثور ذا القرون الحادة، والخرتيت، والفيل البائد وربما أي شيء آخر قد يعترض طريقه. هذا بخلاف أنداده من ذوي الرجلين.

ولكن، مهما كان طعامه فلابد أن يحصل عليه بنفسه. إذ لم يكن في استطاعته استدعاء البدال الموجود عند الناصية وما يتبع ذلك من سرعة في التسليم.

وعندما كان الكروماجنون يضيق الخناق على بعض هذا الطعام المنتظر، فإنه كان يعرض نفسه لخطر شخصي جسيم فعندما كان ينازل الثور ذا القرنين الحادين، مثلا، فقد كان من المحتمل أن يخترق جسمه أحد قرون الحيوان المقوسة اللعينة كما يحتمل أن يطعن هو نفسه الحيوان في مقتل بحربته. ويشير الشكل رقم "٧" إلى هذا الاحتمال. فإذا تاقت نفسه إلى نوع آخر من لحوم الحيوانات، أو دفعت الظروف بهذه الحيوانات في طريقه، فإن نفس الاحتمالات تصبح ممكنة. وإذا فكر في اصطياد الفيل البائد (الماموث) فعليه أن يعد الشرك، وبمجرد سقوطه فيه، يقوم بقتله بطريقة ما بأسلحته المصنوعة من الحجر. وهذا يعني احتكاكا عن قرب مع الحيوان، وعليه أن يتوقع مقاومة من جانبه وإذا هفت نفسه إلى لحم الحصان فعليه أن يوقع به، ثم يدفعه من فوق

جرف، أو يستخدم مهارته الفائقة بطريقة أو بأخرى لاصطياده أو لإيقاعه في الشرك. وإذا طارد الثور البري (السن أو البيزون) فإنه سوف يواجه غضب حمل طن أو أكثر من اللحم.

وليس لديه لمواجهة ذلك وتعضيده سوى شجاعته ورمحه وذهنه وسرعة حركته. ولا نستطيع أن نجزم بشيء عما كانت عليه قائمة ضحايا الصيد.

ومهما كان الموقف في الواقع، فلا شك أن العادة الجارية أساساً هي اعتياد إنسان الكروماجنون القتال دفاعا عن حياته. وقد كان عليه أن يحارب في سبيل طعامه كما يتبين من الشكل رقم ٧ كذلك كان التنافس رهيباً كما ترى في الشكلين رقم ٨، ٩. وكان الموت بشكل قاس هو الرفيق الدائم.

كان رجل العصور الأولى غالباً يقوم بالصيد وحيداً، أو في أحسن الأحوال، مع نفر قليل من أبناء جنسه. وربما لم يكن هناك في هذه الحقبة من الزمن أكثر من ١٠٠,٠٠٠ نسمة موزعين على المنطقة التي يعيشون فيها.

كان هؤلاء الناس رحلا على نطاق ضيق، وكانوا يتتبعون مواسم الصيد وحركة الحيوان فيها. ولم يكن أولئك الناس يستقرون في مكان واحد لفترة طويلة، ولو أنهم كانوا يعودون المرة بعد الأخرى إلى المناطق التي يفضلون الإقامة فيها.

وكانت معظم تجمعاتهم تشمل ثلاث أو أربع أسر، وكانت المجموعات التي تضم ٢٠٠ تعتبر غير مألوفة. وهذا يعني أن إنسان

الكروماجنون كان يتنقل وحده فيما عدا بعض الاجتماعات الخاصة (الاجتماعات الدينية، احتفالات الحصاد أو الاحتفالات الرياضية، أو عدد كبير غير عادي من الألعاب المفضلة).

ولقد كان يعتمد في معيشته على درايته الفنية وعلى مهارته وقدراته كما كان لا يتوقع مساعدة إلا من القليلين على أحسن تقدير. ومع أنه لم يكن حيواناً منعزلا إلا أنه عاش فيما يشبه العزلة.

ومن المعقول إلى حد كبير، تحت ظروف الحياة هذه، أن يعيش الكروماجنون ويخلدوا جنسهم، لأن أجسامهم قد تلاءمت مع الحياة في ظل قانون الغاب. وبالعكس فإن الأجناس التي لا تتلاءم أجسامهم مع مثل هذه الحياة سوف يكون مصيرها القتل. فإذا كان هذا الغرض صحيحاً، وإذا لم تكن هناك تغييرات بيولوجية هامة في تكويننا منذ عصر الكروماجنون، فسيترتب على ذلك أنه مهما كانت العناصر التي هيأت لهم البقاء، فلابد من وجودها في جسم الإنسان اليوم. ولنتأمل ذلك قليلا. فنحن نتفق، كما أعتقد في أن حياة إنسان الكروماجنون كانت تحت تهديد دائم، بالإضافة إلى أن هذا التهديد كان جسمانياً بطبيعته مع احتمال الموت أو بتر أحد أعضاء الجسم بقسوة وبشكل تسوده الفوضى. ولنفرض أننا رجعنا بخيالنا إلى جنوب شرق أوربا منذ ٢٥,٠٠٠ عام مضت. ولنفرض أنك كروماجنون وأنك تسير في طريقك في أحد الوديان، دون أن تكون لديك فكرة معينة، بل ربما كنت تقوم

بمجرد جولة. وفجأة سمعت ضوضاء. سيدفعك ذلك إلى التيقظ لأنك وجدت أن الحذر المستمر هو الثمن الذي تدفعه في سبيل بقائك على قيد الحياة. وعليه تتلفت حولك في اتجاه الصوت. فتجد فوقك قطة مكشرة عن أنيابها الحادة مستعدة للانقضاض. ولكنك إنسان ذو عقل كبير نفخر به نحن البشر جميعاً في مغالاة. ولذلك فلن تتعجل في اتخاذ القرار ولن تتصرف دون استعداد. فأنت رجل مفكر وستحلل الموقف قبل أن تقوم بالتصرف. ستقوم بالملاحظة ثم تعد الترتيبات. سيبدو لك أن للقطة أربعة مخالب حادة على الأقل في كل قدم وأن لها أربع أقدام، أما أنت فلا تملك إلا رمحاً واحداً. وعلاوة على ذلك فأسنانها تبدو أطول وأحد من أسنانك وأنت تشك في تفوقها عليك إلى حد كبير. ونتيجة لهذا التحليل المنطقي تقرر أن سلامتك في الانسحاب. ولكن هذا يكون بعد فوات الوقت، فأنت إنسان ميت، وقبل أن تموت تسمع صوت عظامك وهي تفرقع.

وبالطبع لن يفعل أي كروماجنون عاقل شيئاً كهذا، إذ من المحتمل أنه أثناء إحساسه بالموقف سيكون قد باعد بينه وبين ذي الأنياب الحادة على قدر استطاعته. فليس هذا وقت التفكير، بل وقت العمل، وقد اتخذ إنسان الكروماجنون إجراءاته دون تفكير كبير. إذ يكمن في جسمه تركيب معين خصيصاً لمثل هذه المواقف.

إنك الآن، لا تختلف عنه. ولنناقش هذه العبارة. لنفرض أنك في

لوس أنجليس حيث يمكن أن تجد بسهولة مثل هذا الموقف الخيالي. قد تعلم نتيجة لتجاربك أن هناك في لوس أنجليس، وخاصة في الضواحي حيث لا توجد إشارات ضوئية للمرور في تقاطع الطرق، يحدد طريق مرور المشاة من أحد الأرصفة إلى الرصيف الآخر خطان ذوا لون أبيض. وهذا النظام يعم معظم المناطق في العواصم. غير أن الأمر يختلف في لوس أنجليس إذ عندما تخطو من المنحنى إلى المنطقة المحددة بالخطين الأبيضين تقف حركة المرور القادمة من الاتجاه الآخر. وعليها أن تفعل ذلك بحكم القانون، حتى يمكنك أن تعبر الطريق بأمان. وهذه تجربة جديدة بالنسبة إلى المغتربين من المدن الشرقية؛ وتولد في أنفسهم غالباً إحساساً بالقوة عندما يجدون سيارات البضاعة والعربات المقطورة والسيارات الخاصة تقف لهم كي يعبروا الطريق. ولكنهم إذا اختاروا عبور الطريق من غير المكان المخصص لهم وحيث لا تطبق تلك القواعد، فعليهم أن يتحملوا تبعة ذلك.

ولنفرض أنك في لوس أنجليس، وأنك وجدت نفسك في منتصف أحد تلك المربعات السكنية وأنت في حاجة ملحة (أو هكذا يبدو لك الأمر) إلى عبور الطريق إلى الجانب الآخر. إن ضلع المربع السكني طويلة وأنت في عجلة. ستنظر يميناً ويساراً فلا تجد شيئاً وعليه ستبدأ في عبور الطريق ثم تسمع وأنت في منتصف الطريق ضجة فتتلفت حولك لترى سببها لأنك متنبه لعلمك أنك مخطئ في عبورك الطريق.

وعلى الفور ستجد وأنت تتلفت حولك سيارة مقبلة نحوك وستشعر أن هناك صداما وشيك الوقوع. فإذا توقفت لتحسب المسافات النسبية والأوزان والقصور الذاتي الخ... فإن السيارة التالية سوف تكون سيارة الإسعاف البيضاء ذات الصليب الأحمر وبالطبع لن تفكر، بل ستسرع بالخروج من هذا المأزق وقد تصاب ركبتاك بخدوش وينزف أنفك، وينبض قلبك، ولكنك ستكون في أمان وعلاوة على ذلك فإذا نظرت إلى المسافة بين المكان الذي كنت فيه وبين المكان الذي تجد نفسك فيه الآن فإنك ستتساءل: "هل كنت أنا هناك؟" لا يمكن أن تكون قد قفزت مثل هذه المسافة ولكنك فعلت ذلك. لقد تصرفت في الواقع نفس تصرفك عندما كنت في عصر الكروماجنون وعندما كان الخطر الذي يتهددك يتمثل في الأسنان الحادة المقوسة بدلا من السيارة. لقد حدث شيء في الحالتين؛ شيء يحافظ على الجسم في حالات الطوارئ، شيء اعتبر نفسه مسئولا عن ذلك وتولى حمايتك، شيء لا تعلم عنه الكثير.

هذا "الشيء" هو التركيب الآلي الجسماني الذي كنا نشير إليه. ومن واقع هاتين التجربتين اللتين مر بهما الآخرون، لاحظت ذلك التركيب الآلي الجسماني وهو يعمل. وهنا يتبين أن هذا التركيب يتعهد بالمحافظة على سلامة الجسم في الشدائد، ويبدو أن ذلك هو بالضبط الهدف منه. لقد كان هذا التركيب الآلي في خدمة الكروماجنون وما زال يقوم بمهمته الأصلية اليوم.

وفيما يلي ما يجرى: عندما يشعر أي كائن ذي عمود فقري (من ذوات الفقرات) بالخطر، تحدث عدة أشياء لا إرادية تلقائية: أشياء لا يمكنه التحكم فيها. فمثلا، تزداد نبضات القلب قوة وعدداً، ويرتفع ضغط الدم (لدرجة مذهلة في بعض الأحيان)، ويتغير تنفسه بحيث تزداد قوة التفاعل بين الأوكسوجين وثاني أوكسيد الكربون كما تتقلص الشعيرات الدموية للجلد (وهي التي تزود جلدك بالدم) وإذا جرحت فلن تنزف دماؤك بسهولة كما لو كان الوضع خلاف الوضع الراهن.

إن الوقت الذي ينخثر فيه الدم سوف يقل بحيث إذا نزفت فسوف تزيد سرعة تخثر الدم. وستتوقف عملية الهضم ويتحول الدم الذي كان يتركز في تلك العملية كعامل مساعد إلى عضلات الجسم حيث يفترض فيه القيام بإجراء معين. ويحدث ذلك، عرضاً، لأن عملية الهضم إنما هي عملية طويلة الأجل، إذ تعد الجسم للحياة غداً وفي الأيام التالية. إن المشكلة التي عليك أن تتغلب عليها تواجهك الآن، وإذا لم تتغلب عليها بحزم فلن تعيش إلى الغد، إن جسمك يدرك ذلك حتى ولو لم تدركه أنت.

وعلاوة على هذه التغييرات. فإن كبدك ستطلق ما اختزنته من السكر في الشرايين الدموية، هذا السكر هو الوقود الذي تحرقه عضلاتك، إن غددك الكظرية– وهما غدتان صغيرتان شبيهتان بالقبعة تجثم واحدة منهما فوق كل كلية وتفرزان مادة الأدرينالين في مجرى

الدم، وهذا بمثابة عقار يساعد على العمليات السابق وصفها ويعينها. كل ذلك يتم في غمضة عين بدافع واحد فحسب وهو المحافظة على سلامة جسمك إذا وضعك إهمالك أو غباء الآخرين في موقف مميت.

هذا التركيب الآلي الجسماني يكمن وراء ما نطلق عليه "الانفعالات" ويتعهدها. وبعد أن سمينا الأمور بمسمياتها، فليس لديك الآن شك في وجودها. ومن المهم الآن بعد أن تعرفنا العملية واكتشفنا أهدافها البيولوجية أن نتأمل الدور الذي تقوم به في حياتنا اليومية، ذلك الدور الذي لا شك في قيامها به.

ولنكرر ما قلناه من قبل، لقد تكشف هذا التركيب الآلي الجسماني في الوقت الذي كانت فيه المخلوقات شبه الآدمية بل والإنسان نفسه يمر بعملية تلاؤم مع عالم لا يكترث في كثير أو قليل بحياة الأفراد. وفي ظل قانون السن والمخلاب، كان لعملية الانفعالات أثرها الأكيد في البقاء على قيد الحياة، فإذا نشط ذلك التركيب الآلي، فإنه يصبح من الممكن لي ولك أن نجري أسرع وإلى مسافة أبعد، أن نضرب بقوة ولمدة أطول، أن نتحمل أكثر مما نستطيع أن نتحمله عادة. وقد تكون رأيت طرفا من تلك القوة الكامنة. كذلك قد تكون شاهدت (أو مرت بك تجربة) شخصاً يرفع أو يدفع شيئاً فوق طاقة البشر تحت تأثير انفعال عاطفي. إن الإنسان قد لا يمكنه أن يرفع سيارة ولكنه قد يقوم بذلك تحت تأثير الضغط إن قدرتنا الكامنة على تعبئة الطاقات

الجسمانية تجعلنا نفغر أفواهنا عجباً عندما نرى ما قامت به تلك الطاقات من أعمال. ولا شك في وجود تلك القوى التي يطلق سراحها في حالات الطوارئ.

وعندما يواجهنا جميعاً أنت وأنا أو إنسان الكروماجنون التهديد تعبئ تلك الجهود نفسها استعداداً للعمل. ولا شك في أن إنسان الكروماجنون كان في موقف ممتاز بالنسبة لهذا الوضع. إذ أنه لما كان عليه أن يدافع عن حياته يوميا تقريبا، فقد كانت الاحتمالات كلها تشير إلى أن هؤلاء الكروماجنون الذين تتم تلك العملية في داخلهم في يسر سوف يظلون على قيد الحياة. أما بالنسبة لأولئك الذين تعتبر استجابتهم للمفاجآت ضعيفة أو متقاعسة فإن مصيرهم الموت. إن مشاكل الحياة صريحة مباشرة سريعة والعملية الانفعالية هي الاستجابة العملية البيولوجية لمشكلة بيولوجية ملحة.

وتدور بعض الأسئلة الهامة حول الحقيقة التالية وهي أن كل فرد منا تجري في نفسه عملية فيزيولوجية، الغرض منها الإبقاء على الحياة في ظل قانون الغاب. فما هو الغرض الذي تحققه هذه العملية اليوم عادة؟ وهل تهددنا الآن أخطار تقطيع أوصالنا بعنف وقسوة (تلك الأخطار التي كان على العملية المذكورة أن تواجهها من قبل؟). وما هو الدور الذي يقوم به في حياتنا الحالية هذا التراث البيولوجي الذي ورثناه عن أجيال ما قبل التاريخ؟ وما الذي تؤديه من أجلنا تلك القوة الفيزيولوجية الهائلة

الكامنة وذلك في حياتنا اليومية العادية؟ لنستعرض بعض الإجابات عن هذه الأسئلة.

إننا نلاحظ على الفور أنه ولو أن تركيبنا الجسماني لم يطرأ عليه تغيير يذكر خلال ٢٥,٠٠٠ عام، غير أنه قد طرأت عدة تغييرات كبيرة على الظروف التي نعيش في ظلها الآن. إن الاختلاف بين العيشة في الكهوف والعيشة في البيوت القائمة وسط المزارع والمراعي لهو اختلاف كبير بقدر ما يمكن للعقل البشري أن يتصوره. فنحن لم نعد في حاجة، في ظل ظروف الحياة العادية، إلى خوض المعارك في سبيل الإبقاء على حياتنا، إذ تغيرت طبيعة الخطر. وكلنا يعلم أن الخطر نفسه قد تغير وأنه لم يعد خطراً جسمانياً بقدر كونه خطراً نفسانياً. لم يعد هناك تهديد موجه نحو أشخاصنا ولكن هناك تهديداً ضد شخصياتنا. لم يعد يهددنا الآن عادة خطر تقطيع أوصالنا أو خطر الموت، ولكن هناك عدة أخطار تهدد سمعتنا ومركزنا، والامتيازات التي نتمتع بها. وممتلكاتنا. ووظائفنا والولاء الذي ندين به. وأصدقاءنا وحبنا إننا ندرك أن الخطر قد تغير. ندرك ذلك ولكن أجسامنا لا تدركه[1].

---

(١) أما بالنسبة إلى أولئك الذين قد يعتقدون أن السيارة تمثل خطراً يهدد أرواحنا يوازي الخطر الذي يمثله الحيوان ذو الأربع بالنسبة لإنسان الكروماجنون، فعلينا القيام بعملية حسابية بسيطة. اقسم عدد ضحايا السيارات كما يتنبأ به مجلس الأمان الأهلي في سنة معينة، على العدد الإجمالي لسكان الولايات المتحدة، وفي هذه الحالة سيمثل خارج القسمة احتمال موت الفرد في حادث سيارة. هذه النسبة نفسها هي التي نحصل عليها في حالة السباق.

وعلى ذلك، فليس هناك اختلاف كبير بالنسبة لجسمك إذا تمثل الخطر في سيارة تنقض عليك دون أن تراها، أو شخص ما يقول لك: "على فكرة. لقد تزوجت تلك المرأة التي كنت تتمتع معها بالملذات أليس كذلك؟" ومهما كانت طبيعة الخطر الذي تحس به، فإنه لابد من حدوث تغييرات جسمانية (فيزيولوجية) علاوة على استعدادك عضوياً (بيولوجيا) للنزال أو الفكاك، مما لا تفعله اليوم بسهولة.

ألا تعتريك الدهشة إذا علمت أن الطاقة التي تعبئها للعمل. تؤدي إلى التوتر الذي يعتمل في نفسك إذا لم تتح لها الفرصة للانطلاق.

ولكي نعطيك فكرة عن تشعب التغييرات الجسمانية التي تحدث تحت تأثير الانفعالات، عليك أن تلقي نظرة على الشكل رقم ١٠. لاحظ كيف يتصل أسفل المخ بجميع أعضاء الجسم بخيوط دقيقة من الأنسجة (بعضها سمبتاوي ودي وبعضها عدائي)، (كذلك تتصل خيوط الأنسجة شبه السمبتاوية بجميع الأعضاء. ولكن لما كانت تلك الخيوط تفيد في الأعمال السلبية فإنها لا تتصل بالمناقشة الحالية). أليس مما يدعو إلى العجب أنه إذا نشطت هذه الخيوط السمبتاوية فإننا نثور وننفعل؟ لنبحث الآن بعض الظواهر المتصلة بهذه العلاقة الفيزيولوجية ومن ثم نخرج من ذلك بمعنى لنتائج الاضطرابات الانفعالية وأثرها في سلوك الفرد اليوم.

قراءات

– تشايلد ف، "الإنسان يكوّن نفسه"، واتس. ١٩٣٧

– كلارك ج، "من الهمجية إلى المدنية"، كوبيت. ١٩٤٦

– كون س، "قصة الإنسان"، كنويف. ١٩٥٤

– هنري ت، "رجل العصر الثلجي، الأمريكي الأول" مجلة الجمعية الجغرافية الأهلية ديسمبر.
١٩٥٥

– هيرش س "المخاوف التي يعيش في ظلها الأفراد" هاربر. ١٩٥٥

– هويل أ، "رجل العالم البدائي"، ماكجروهيل. ١٩٤٩

– هورتون أ، "تطور الإنسان الأول" ماكميلان. ١٩٤٩

– لينتون ر، "شجرة الثقافة" كنويف. ١٩٥٥

– مجلة لايف "سيرة بطولة الإنسان"– ٧ نوفمبر سنة ١٩٥٥؛ ١٢ ديسمبر سنة ١٩٥٥؛ ٢٧ فبراير سنة ١٩٥٩، ١٦ ابريل.
١٩٥٦

– شابيرو هـ، "الإنسان والثقافة والمجتمع" أوكسفورد. ١٩٥٦

سمك القرش والإنسان

لقد رأينا أنه عندما نحس (نحن أو أي كائن فقري) بالخطر من حولنا تحدث عمليات فيزيولوجية معينة داخل أجسامنا دون أي تدخل من جانبنا، كذلك رأينا أن الغرض من هذه التغيرات هو وضع الجسم في حالة استعداد للطوارئ. وإعدادنا لتحمل إجراء بدني عنيف مستمر. وعلاوة على ذلك، رأينا أن الآلة الجسمانية هذه حققت أغراضاً حقيقية وحيوية بالنسبة لإنسان الكروماجنون عندما كانت تواجهه الحقائق التي تهدد وجوده. والتي يعيش في ظلها. على أننا نتساءل: "ما هو الغرض من العملية المذكورة في حياتنا اليوم؟".

ولا يزال الخطر ماثلا أمامنا –ليس الخطر الذي يهدد حياتنا بل الخطر الذي يمس تكاملنا النفساني– غير أن استجابتنا الجسمانية أو النفسانية لذلك الخطر تعتبر واحدة من الناحية البيولوجية. فعندما يحدث التهديد. نصبح على استعداد فيزيولوجياً للنزال، غير أن الحاجة إلى حل المشاكل بطريق القتال قد تضاءلت بعد وجود الهيئات الاجتماعية لحل الخلافات التي تحدث بين الأفراد. ونتيجة لذلك فإننا لم نعد نجد متنفساً جسمانياً للطاقات التي صار تعبئتها بسبب الانفعالات. وعليه فإننا نرى بوضوح الثمن الذي علينا أن ندفعه في سبيل البقاء. هذا الثمن هو نتيجة الآلية الجسمانية التي كانت تعد مفيدة يوماً ما. ولكنها أصبحت اليوم في الواقع عائقاً في سبيل التفاهم بين الأشخاص. فإذا

كان صحيحاً أن استثارة النشاط الانفعالي في نفوسنا سيضعف من فاعلية معاملاتنا مع زملائنا. فإن إدراك أركان هذا السلوك سيصبح بسرعة ذا أهمية بالنسبة لك أيها القائد. ولهذا فعلينا بحث ذلك لنرى كيف تعمل هذه الآلية الجسمانية في اتجاه يتعارض مع العلاقات الإنسانية السلسة عند قيامنا بأعمالنا اليومية المتكررة.

وللمرة الثانية علينا أن نتطلع إلى المنظور ولنتذكر أن تقصي ما جرى من قبل يعتبر دائماً مفيداً لنا (إن لم يكن ضرورياً) عندما نعالج مشاكل جديدة علينا. واستمساكا بهذا المبدأ، علينا أن نحصل على معلومات عن طبيعة التجربة الانفعالية وما تفعله بنا.

ومن الأفضل عند بحثنا عن صورة واضحة لهذه المشكلة، أن تتخذ الأمور أبسط صورة ممكنة لها. وعلى ذلك، لنفرض أننا وجدنا كائناً فقرياً حيا لا يزال يعيش في ظل قانون الغاب، كائناً ذا تركيب بسيط نسبياً إذا قورن بتركيبنا، ولكن تنطبق عليه نفس القواعد العضوية (البيولوجية) ولو بصورة أكثر تبسيطاً. ولو أن هناك صوراً كثيرة لحياة الكائنات الفقرية الفطرية يمكننا استخدامها في هذه الحالة. غير أننا سنختار القرش. ولا جدال في أن ذلك المخلوق يعيش في ظل قانون البقاء للأصلح. وأنه لابد له من النزال للبقاء على قيد الحياة وأنه يتمتع بشخصية فردية إلى حد كبير. وعلى الأقل. فليس هناك ما يشير إلى أن القرش مشهود له بحب الخير، والتقدير والتعاون أو العطف على الآخرين في الشدائد.

وعلى ذلك يتناسب القرش مع أغراضنا إلى حد بعيد.

لنفرض أنك القرش، وأنك كنت تسبح راضياً عن نفسك. وتعيش في سلام مؤقت في دنياك. وفجأة شعرت باضطراب داخلي. لقد هبطت نسبة السكر في دمك إلى أقل من الحد الأدنى. ثم ابتدأت معدتك في التقلص بانتظام. إنك تمر بالتجربة التي نسميها نحن البشر (بالجوع). ماذا تفعل بصفتك القرش؟ إنك بطبيعة الحال تبحث حولك عن احتمال وجود طعام.

فإذا شعرت بوجوده فسوف تلتهمه على أساس توافر شرطين فقط:

١- تيسر ذلك الطعام.

٢- قدرتك على تصيده.

ولن يهمك إطلاقاً أكانت الفريسة قد سبقك إلى امتلاكها مخلوق مثلك. أم كانت ابنك. أختك. عمتك. عمك. والدك. والدتك. أو جدك المسن. ولن يهمك سوى سؤالين: "هل الطعام ميسور؟" و"هل أنا على درجة من القوة تسمح لي بالحصول عليه؟" ولا يقف في سبيل إشباع جوعك سوى هذين العاملين. إن تصرفك سريع، عدائي. ولا تمليه عليك سوى الظروف الراهنة.

والآن لنقارن بين تصرفك بصفتك القرش وتصرفك كإنسان. لنفرض أنك كنت تضرب على غير هدى بصفة وقتية في مدينة غريبة عنك. غارقا

إلى أذنيك في المواعيد والقطارات والطائرات وما إليها. وعلى أي حال فلديك وقت كاف للتجول في المدينة متطلعاً إلى مبانيها وواجهات المحال التجارية وإلى الفتيات بطبيعة الحال (إذا كنت ذكراً). وفجأة ووسط هذا الشرود الممتع، شعرت أيضاً بنفس الاضطراب الداخلي الذي شعرت به من قبل عندما تصورت نفسك أنك القرش. إذ ابتدأت نسبة السكر في دمك في الهبوط كما ابتدأت معدتك في التقلص تلقائياً. ولكنك إنسان، والإنسان يمكنه التعبير. لذلك تحدث نفسك قائلاً: "بالله إنني جوعان. ولكن، دعني أفكر، لقد مررت على مطعم على مسافة قريبة وأنا في طريقي إليه لعلي أجد شيئاً أتبلغ به". ومصداقاً لقولك، تعود إلى المطعم الذي تتذكر أنك مررت به من قبل. وهناك تصيب شيئاً من الطعام تتبلغ به، في حدود التقاليد التي وضعها المجتمع الذي تعيش فيه.

إن العامل المهم في الأمثلة التي ذكرناها بصدد تصرف القرش والإنسان للحصول على الطعام هو اختلاف الطريقة التي يتبعها كل منهما لمواجهة حالة الجوع التي يشعر بها. فإنك بصفتك من البشر، لا تقتنص أي عابر سبيل أصغر منك ثم تلوكه فوراً وذلك إذا اشتد بك الجوع. بل إنه في الواقع تمر بك فترة من الزمن بين الوقت الذي تشعر فيه بالجوع وبين تصرفك استجابة له. أما إذا كنت قرشاً فلن تكون هناك مثل تلك الفترة الزمنية بالطبع إذا تيسر الطعام فوراً.

وعلى أي حال، فلم يدخل في وزنك للأمور عند تصرفك أيها القرش أي تفكير في حقوق الآخرين وفي العادات الاجتماعية، والاعتبارات الثقافية وذلك عندما شرعت في إشباع الجوع الذي تشعر به. غير أن هذه العوامل قد قامت بدور كبير في تحديد نوع استجابتك للجوع بصفتك من بني البشر.

وهنا نصبح مهمتين بالعمليات القائمة وراء الخلافات في السلوك التي لاحظناها في دراستنا للقرش والإنسان عندما جمعهما موقف واحد.

كيف نعلل هذه الخلافات؟ وللإجابة عن هذا السؤال، علينا أن نفحص مخ كل من الإنسان والقرش علهما يجيبان عن سؤالنا.

لنفرض أننا في المياه الاستوائية في سبيل اقتناص القرش. ولنفرض أنه بعد التغلب عليه ووضعه فوق القارب، قمنا بفتح جمجمته لمعرفة ما تحتويه. سنرى أن للقرش مخاً ولو أننا سندهش لصغر حجمه إذا قورن بحجم الحيوان نفسه. ولكننا على أي حال سنجد مخاً، ولو أنه يعتبر بدائياً بالنسبة للكائنات الفقرية. ثم نستخرج المخ من صندوقه الغضروفي ونعده (أي نضم الأنسجة بعضها إلى بعض بحيث يمكن تقسيمها) ثم نشقه طولياً من أوله إلى آخره. ويبين الشكل رقم ١١ قطاعاً لمخ القرش.

ومن المهم أن نلاحظ في ذلك الرسم أن الأعصاب الداخلة إلى المخ (الأعصاب الحسية ويشار إليها في الرسم بالحرب "S") تتصل

بمحطة التقوية الكبرى لمخ الفقريات (مبدأ العصب) وهنا يحدث التكامل وتنشط على الفور الأعصاب الحركية ("R") الارتكاسية (الرجعية). وهناك فترة تعطيل قصيرة أن لا تذكر بين بدء الاستثارة وبين ما يفعله القرش بشأنها. إن تصرف القرش سريع دون تبصر بالعواقب غالباً، وتحتمه حاجات الجسم في التو واللحظة. إن سرعة الاتصال بين الأعصاب الحسية والأعصاب المحركة في مخ القرش تشهد على تصرفه المباشر كما شاهدنا.

ولاحظ أن مخ القرش إنما هو فقط بمثابة جهاز تكامل بين البواعث العصبية الداخلة والخارجة. إن التصرف الناتج عن ذلك ما هو إلا مهمة يقوم بها الجسم في سبيل إشباع حاجاته والغرض منها فقط المحافظة على سلامة الجسم.

ويمكن القول إن الشيء الوحيد الذي "يهتم به" القرش هو "احتياجاته". وبذلك يصبح مخه مجرد أداة للترجمة تضمن لذلك المخلوق إشباع حاجاته.

وعلى النقيض من ذلك دعنا نلق نظرة على مخ الإنسان. وإذا سمحت سنستعير مخك. ولما كان الفحص الذي سنقوم به هو فحصاً وهمياً إلى حد كبير، فسنعيد إليك مخك دون الإضرار به، وبعد إذنك، إذن، سنفتح جمجمتك وسنرى أنها ليست مجرد غضاريف بل هي عظام متينة، كما سنرى داخل الجمجمة مجموعة من الأنسجة الحقيقية التي

يتكون منها المخ. وعندما نرفع ذلك المخ سنندهش لكبر حجمه بالقياس لحجم الجسم الذي يتحكم فيه. سنجد في حوزتنا حوالي ثلاثة أرطال من مادة رخوة، علينا أن نثبتها حتى نستطيع تشريحها بسهولة. وسنقوم مرة أخرى بعملية التشريح كما فعلنا من قبل مع مخ القرش، سنقوم بشقه من الوسط من أوله إلى آخره. وإذا ألقينا نظرة على السطح الذي انكشف أمامنا سنشاهد شيئاً شبيهاً بالرسم المبين بالشكل رقم ١٢.

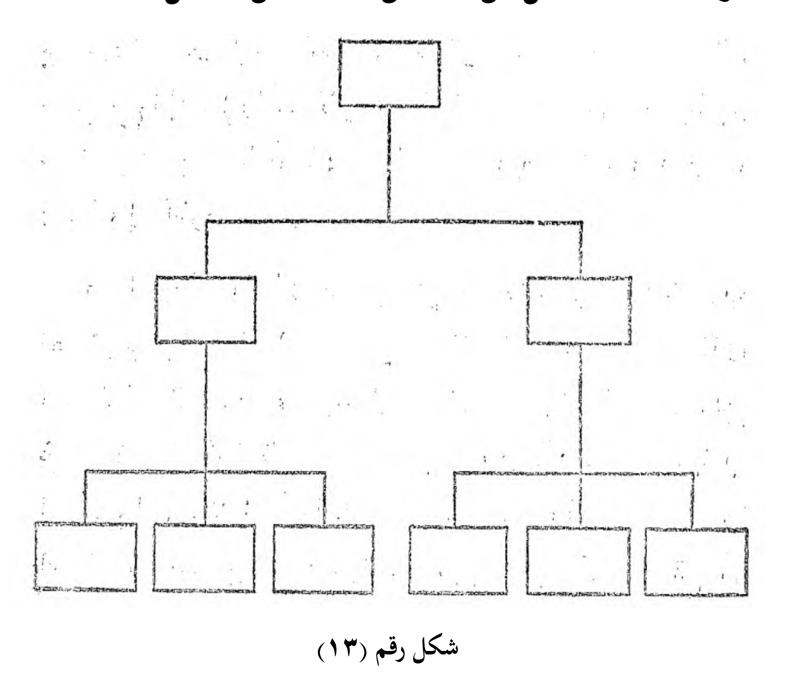
ومرة أخرى سيذكرنا جزء معين من هذا المخ البشري إلى حد كبير بمخ القرش. هذا المخ البدائي (القديم) الذي لدى الإنسان، مثله كمثل سائر الفقريات، مبين بالرسم الذي لدينا مظللا. سنلاحظ فيه نفس العلاقات التي تصادف أن لاحظناها في مخ القرش. سنرى الأعصاب الحسية تتصل بمبدأ العصب، والأعصاب الحركية تتفرع منه، وهنا أيضا سنجد محطة التقوية الكبرى للجهاز العصبي المركزي في كل من القرش والإنسان. غير أننا نتبين على الفور أن شيئاً ما قد أضيف، إذ يمكننا أن نرى أنه قد انبسطت فوق هذا المخ القديم كتلة كبيرة من مادة المخ. هذا هو المخ الجديد الذي تتميز به الفقريات الراقية ومنها الإنسان. وإذا نظرنا عن كثب، فسنلاحظ أن هناك خيوطاً تجري الآن إلى أعلى من محطة التقوية البدائية لمبدأ العصب (وهذه تعتبر أعلى مستويات التكامل في القرش) حتى تتصل بالمخ الجديد، حيث نجد في أعلى مستوى به خيوطاً أخرى تصل ما بين الأعصاب الصاعدة هذه والأخرى النازلة.

وتحت هذه الظروف، عندما تصل إلى مبدأ العصب رسالة ما من أحد المراكز الحسية، فهناك احتمال –قبل أن يصدر أمر الاستجابة– أن تنقل الرسالة إلى أعلى، حيث تتكامل على ضوء التجربة والمعرفة والتحليل، ثم يصدر الأمر بتصرف معين يتفق مع الحاجات الشخصية والموقف الاجتماعي. هذه الدورة الطويلة التي تمر بها الدورة القصيرة البدائية تستغرق بعض الوقت، وفترة التأخير هذه التي أتاحها المخ الجديد (ولكنه لا يضمنها كما نرى) هي التي تسمح بالتعبير عن التصرفات بالألفاظ الآتية: تصرفات حكيمة، بعيدة النظر، مدروسة، رصينة، إلى آخره....

وفي الظروف العادية وبعد أن يمر الإنسان بفترة طويلة من التجارب المعتادة يسيطر المخ الحديث على القديم. إذ ينكر عليه الاستقلال الذي لاحظناه في حالة القرش، كما يسيطر المخ الأعلى على تصرفات المخ القديم غير أن ذلك يحدث في ظل الظروف الطبيعية، ولكن لما كانت التجارب التي نمر بها في حياتنا نادراً ما تكون "طبيعية" تماماً، فلنر الآن مدى قوة السيطرة التي يتمتع بها المخ الحديث. وقد يفيد التمثيل في هذا المقام أن الشكل رقم ١٣ يشير إلى خريطة تنظيمية "نمطية". وتتضمن تلك الخريطة التنظيم الهرمي للرقابة. إذ أنك تعلم أن الشخص الذي يشغل أعلى المربعات يسيطر (أي يرسم حدود القرارات السائغة) على تصرفات الشخصين اللذين هما أدنى منه. وفضلا عن

ذلك، فإن هذين الشخصين كذلك "يراقبان" تصرفات الأشخاص الأدنى منهما، وهكذا يسيطر كل مستوى تنظيمي على تصرفات المستويات الأدنى. وتصور، إذا شئت، أن هذه الخريطة قد امتدت إلى أسفل بحيث شملت الجموع الكبيرة في المستويات الدنيا والتي تضم وحدات المساومة. وعادة (في ظل الظروف الطبيعية) تتجه الرقابة من أعلى إلى أسفل، وهذا يصدق في ظل الظروف الطبيعية في داخل المخ البشري.

وهنا نتساءل: "هل من الممكن أن ينعكس، داخل المنظمة،



شكل رقم (١٣)

اتجاه الرقابة الطبيعي كما هو مبين في الشكل رقم ١٣؟" بالطبع يمكن ذلك. فكر في آلاف المرات التي ساد فيها الاضطراب

المستويات الدنيا في المنظمة (داخل وحدات المساومة) لدرجة أن الشخص الذي في أعلى لم يعد يصدر الأوامر، بل كان يتلقاها ممن هم دونه. وفي الواقع، إذا تطور الاضطراب بحيث يصبح شديد الخطورة، فإن مدير الشركة سوف يذعن لأي طلب تمليه عليه وحدات المساومة! والنتيجة التي نتوصل إليها هي أن اتجاه الرقابة في داخل المنظمة التجارية أو المخ البشري يكون عادة من أعلى إلى أسفل، ولكن إذا سادت ظروف غير طبيعية (شاذة) فقد ينعكس اتجاه الرقابة المذكور. هذا صحيح بلا شك في حالة المنظمة التجارية، ولنر الآن كيف تنطبق هذه القاعدة في حالة المخ البشري.

وهنا قد يساعدنا مرة أخرى التطلع إلى المنظور. تذكر، إذا أردت، اليوم الذي عادت فيه زوجتك من مستشفى الولادة، حاملة تلك الكتلة من المادة الزلالية الحيوية (البروتوبلازم) التي تتلوى- أي ابنك. فكر ملياً، هل كان هذا الرضيع من المخلوقات ذات المخ الحديث أم القديم! هل كانت تصرفاته تمتاز بالاهتمام بالغير وهي إحدى خصائص مهام المخ الحديث أم كانت تصرفاته تهتم بإشباع الحاجات الشخصية مما يتميز به نشاط المخ القديم؟ لقد كانت الحالة الثانية هي الغالبة. أليس كذلك؟ فإذا امتلأ قولونه بالفضلات فإنه يقضي حاجته. أليس ذلك ما يحدث؟ وكذلك يكون رد الفعل سريعاً عند امتلاء مثانته بصرف النظر عن الزمان والمكان أو في كنف أي شخص يكون جالساً في ذلك

الوقت. فإذا كانت المعدة خاوية، فإنك لا تستريح وكذلك الطفل إلا إذا صار امتلاؤها. أتذكر ذلك؟ هذه الاستجابة السريعة لظروف الإثارة هي إحدى خصائص العمليات التي يقوم بها المخ القديم، وقد ثبتت صحة ذلك كما رأينا في حالة القرش. إن المخ القديم يخدم الذات، ولا يهتم إلا بما يحتاج إليه الجسم أو يشعر بأنه في حاجة إليه. ليس هنا مجال في هذا المستوى لحقوق الآخرين وامتيازاتهم، المهم هو الذات وما تحتاج إليه.

ومن الشواهد كذلك على وجود المخ القديم عند الولادة، أن مخ الإنسان اليافع يزن حوالي ثلاثة أرطال في المتوسط، في حين أنه يزن ١٢ درهما فقط عند الولادة. وعلاوة على ذلك، فإن الطفل لن يستطيع التمييز بوضوح بيولوجياً بين "أنا" و"أنت"، وهذا مهم لتلاؤم الفرد بسهولة مع أقرانه، إلا بعد أن يبلغ السادسة من عمره تقريباً: زد على ذلك أن مخ الطفل لا يبدأ نشاطه الكهربي الذي يتميز به مخ اليافع قبل أن يبلغ الثانية عشرة من عمره. وقد يتذكر والدك ذلك عندما تفشل وأنت في سن الرابعة في إدراك فكرة نادى بها شخص "بالغ". كما تتذكر أنه عندما يحدث ذلك، فإنك تميل إلى الغضب من "عناد" الصغير نتيجة خيبة الأمل التي نشأت عن جهلك بالأمور.

ويجب أن يكون واضحاً أن أي تحكم للمخ الحديث يتمتع به البالغ إنما هو شيء صار اكتسابه وليس أمراً "طبيعياً". فإذا كانت العلاقة

بين المخ الحديث والمخ القديم هي علاقة نمو وتطور، فعندئذ يجب أن نعرف شيئاً عن المدة التي تستغرقها عملية التعليم هذه وعن مدى رسوخ خطوط الرقابة.

إني على يقين أنك تعرف شخصاً يبلغ الأربعين أو الخمسين عاما، أو يزيد، ولا يزال يتصرف كما لو كانت حاجاته ورغباته وأمانيه هي كل ما يهمه في هذا العالم. إن سلوكه العام يتركز في شعوره هذا، والويل لسيء الحظ الذي يقف في سبيله. ويتضح من ذلك أن في مثل هذا الشخص لم تتم بعد سيطرة المخ الحديث على المخ القديم، وعليه يتركز تصرفه في الحياة "حول ذاته". هذه التجربة تؤيد الحقيقة الواقعة وهي أن عملية تطور سيطرة المخ الحديث هي عملية مستمرة طوال حياتنا، ولن نلم بها إلماماً كاملاً. ليس ذلك شيئاً جديداً نسبياً اكتسبناه في حياتنا، بل هو أمر نظل نكتسبه ما دمنا على قيد الحياة.

إن وضع الغير نصب أعيننا في الحياة هو عملية نجاهد في سبيلها (عادة) في حياتنا الدنيوية. وهو أيضاً عملية صعبة التحقيق على الوجه الأكمل، إن تكويننا البيولوجي ومخنا القديم يقفان دائماً في سبيلنا.

وعلى ذلك، إذا وجد كل منا أن واجبه المهم في الحياة يتركز حول الحد باستمرار من الوزن الذي يحمله لفظ "أنا" في اعتبارنا البشري، فإن لنا أن نتوقع أن تكون سيطرة المخ الحديث التي تنشأ عن ذلك سيطرة مزعزعة نوعاً ما. وعلينا أن نتوقع أن تكون خطوط الرقابة ضعيفة بعض

الشيء، سهلة الاضطراب وفي حالة مائعة من التوازن إلى حد كبير. ويبدو أن هذا هو ما يصادفه كل منا إذا وضع تلك النتيجة موضع الاختبار.

وتستطيع التأكد من الوقائع المذكورة، إذا حضرت مستقبلا حفل استقبال في حالة ما إذا كانت هذه هي رغبتك. تذكر أن هناك ثمناً لابد من دفعه كي تفعل ذلك. وبالطبع، لابد أن تدفع دائماً ثمن أي قرار تتخذه. إن ذلك الثمن هو غالباً حجر عثرة بالنسبة إلينا نحن البشر، وعلينا أن نفكر فيه قبل أن نخطو خطوة أخرى. إن الإيضاح البسيط التالي قد يفيد: لقد أخذت سيارتك ظهر يوم الأحد للتريض. ليس في ذهنك مكان معين وإنما هدفك هو مجرد التريض. ثم صادفك مفترق للطرق. ولسبب أو لآخر، قررت أن تتجه إلى الشمال. هذا القرار نفسه يستبعد أي احتمال للاتجاه يميناً، إلا إذا حاولت القيام بشيء فيه خطورة شديدة على سيارتك. إن القاعدة هي نفسها، سواء أكان الموقف بمثل هذه البساطة المتناهية أو كان ذلك أهم قرار اتخذته في حياتك. وعليه فمن المهم أن تحسب الثمن، وتنظر إلى مزايا كل، قبل أن تتخذ قراراً، فإذا لم تكن مستعداً لدفع الثمن، فعليك ألا تتخذ القرار. لقد اعتدنا للأسف (وعلى فكرة، بطريقة إنسانية سليمة) أن نتخذ القرارات بصرف النظر عن الثمن، وعندما يحين وقت الدفع، نشكو بمرارة ونلقي "باللوم" على كل شيء إلا على من يستحق اللوم فعلا. إن العاقل هو الذي يتنبأ

بعاقبة ما يفعل قبل أن يشرع فيه، فإذا كانت العواقب على غير هواه، فعليه ألا يقدم على الفعل. ويجب أن تضع في ذهنك أن القرار وما يترتب عليه، قلما يشغلان بالك، ولكن الثمن الذي عليك أن تدفعه بشأن القرار الذي تتخذه هو الذي قد يقلق بالك غاية القلق.

ولكن، لنعد إلى حفل الاستقبال. إذا أردت القيام بهذه التجربة، فهذا هو ما يجب أن تفعله. اتفق مع مضيفك على ألا يقدم الخمر إلا بعد أن يصل جميع المدعوين وتتاح لهم الفرصة للتحدث فيما بينهم بعض الوقت. بكر في الذهاب إلى الحفل حتى ترقب وصول الآخرين، فإذا بدأوا في التحدث بعضهم إلى بعض تدخل في الحديث. (نحن نفترض أن أحداً من الضيوف لم يشرب في منزله استعداداً للحفلة، كما نفترض أن كلا منهم في كامل وعيه) وسيجري الحديث على الوجه التالي:

"كيف حالك؟ وكيف حال الأسرة– هل الأولاد على ما يرام في المدرسة؟" "على فكرة علمت من الصحف أنك قد عدت لتوك من رحلة. هل تمتعت بها؟ حدثني عنها".

أنت الآن تنتظر ثلاث دورات من الكوكتيل، حتى يجرع الآخرون من أربع إلى ست أوقيات من الويسكي. إنك لم تجرع خلال انتظارك هذا أقل من القليل من الويسكي– لأنك إذا شربت كأساً واحدة صغيرة فإنك ستنقص من قدرتك على الملاحظة التي ستتلو ذلك. وهذا هو

الثمن الذي تدفعه، ثمن أن تظل في وعيك، وستجد أنه أغلى مما أنت مستعد أن تدفعه.

فإذا لم تتناول أي خمر في خلال الفترة اللازمة، فستتبع الحديث مرة أخرى. ستلاحظ أن بعض التغييرات قد طرأت. وسيجري الحديث الآن على الوجه الآتي: "هل تعتقد أن ذلك أمر ذو بال؟ دعني أحدثك عما حدث لي!"، "اقفل فمك دقيقة واحدة ودع من يعلم يتحدث!" "هل قضية وقتاً ممتعاً– هاك ما فعلته!".

إن العامل الرئيسي الكبير في التغيرات التي لاحظتها هو التغير في الاتجاه الذي اتخذه السلوك. ولعلك تذكر، أن هذا السلوك كان في بداية الأمر يتركز في كلمة "أنت"، وكان الاهتمام فيه بالغير. أما الآن فإنه يدور كلية حول ذاتي التي انحصر فيها الاهتمام. لقد تحول الاهتمام والضغط من "أنت" إلى "أنا". ومن الواضح ضعف الرقابة العادية التي يقوم بها المخ الحديث وأن اليد العليا أصبحت للمخ القديم واهتمامه بالذات. إن الأمر يبدو وكأن خطوط الرقابة، التي استقرت خلال حياة الناس حتى هذه اللحظة، قد انهارت، وإن الأشخاص الذين يشملهم الأمر قد ارتدوا إلى نمط من السلوك كانوا يتبعونه في سنواتهم الأولى. ما الذي حدث؟ سنبحث في الفصل القادم بعض العلاقات بين المخ القديم والمخ الحديث لنرى تأثير بعض أوقيات من الكحول عليها.

قراءات

- بوسلمان ب. "العقل المضرب" رونالد. ١٩٥٣
- فيلدنج و. "رجل الكهوف الكامن فينا" دتون. ١٩٢٢
- هاتشكر ا. "الحب والكراهية في الطبيعة البشرية" كرويل. ١٩٥٥
- مورجان ج. "كيف تحتفظ بعقل سليم" ماكميلان. ١٩٤٦
- بفايفر ج. "العقل البشري" هاربر. ١٩٥٥
- سيلي هـ. "حب الحياة" ماكجروهيل. ١٩٥٦
- ستيكل ل. "مشاكل التوافق الإنساني" هاربر. ١٩٥٧

كيف أصبح الإنسان حكيماً؟

كيف أصبح الإنسان حكيماً؟ يبدو أن معظم الوثائق الثقافية تفترض إلى حد كبير أنه ولد هكذا. وقد رأينا أن ذلك أمر غير صحيح. فنحن نولد "عادة" ولدينا إمكانيات الرقي نحو الحكمة. ولكن ذلك يتطلب حياة طويلة على وجه مناسب حتى تقرب من السيطرة التي يفرضها المخ الحديث والتي يعتبرها معظمنا أمراً مسلماً به في معاملاتنا مع الغير. ولنكرر الحقيقة التالية وهي أنه مادام تدريبنا ومواقفنا القائمة عليه متمشية مع أسس الحياة الديموقراطية، فإنه سيكون لدينا في هذه الحالة ذلك النوع من العلاقات المخية الداخلية الذي يسمح بأن نكون أعضاء صالحين في المجموعة الثقافية التي تضمنا. وعلينا أن نتذكر النقطة التالية: "نحن نتعلم كيف نسيطر على مخنا الحديث (وما يترتب على ذلك من اعتبار للغير) كذلك نستمر في تعرف ذلك طيلة حياتنا!".

وقد بينا من قبل، عن طريق تجربة حفل الاستقبال، كيف أنه من السهولة بمكان قطع خطوط التحكم هذه. ولنبحث الآن فيما يحدث داخل مخنا عند تسرب الكحول إلى مجرى الدم فينا.

لا يعتبر الكحول عاملا منبهاً، بالرغم من الكثير مما قيل على نقيض ذلك، بل يعتبر باعثاً على الانقباض، شأنه في ذلك شأن جميع المخدرات. إن السبب الذي يجعله يبدو وكأنه عامل منبه، هو أنه يعمل على تراخي نفس عوامل التحكم التي كنا نتحدث عنها، ولما كنت لا

تستطيع أن تصف شعورك، فأنت تعتقد أنك في حالة جيدة. ولكن بالطبع عندما يأتي الصباح ويعود إليك صوابك، فإنك ستعرف شعورك بالضبط. وبالرغم من ذلك فإن تأثير الكحول في الجسم يتم على الوجه التالي. يضعف الكحول من قدرة الخلايا العصبية على الإفادة من الأكسوجين، وكلما زادت نسبة الكحول في الدم قلت قدرة خلايا المخ فيك على استخدام الأكسوجين الذي يحمله دمك. وإنك تعلم عن يقين ماذا يحدث لأي كائن يتنفس الهواء إذا حرم من الأكسوجين. فإذا طال به الحرمان، فإنه يموت. وكذلك في حالة المخ لديك، إذا حرم من الأكسوجين مدة كافية فإن خلايا المخ تموت. وعلى أي حال، فإن قدرة خلايا المخ على القيام بواجبها المعتاد تتناسب عكسياً مع نسبة الكحول في الدم. وفيما يلي ما يحدث بدقة داخل مخك عند تعاطيك الخمر.

إن خلايا المخ تتطلب أربعة أضعاف الأكسوجين الذي يتطلبه أي عضو آخر في الجسم بالقياس إلى وزن كل منها. وعلى ذلك نعتقد أن خلايا المخ هي أول ما يتأثر وبشدة كلما زاد حرمانها من الأكسوجين نتيجة لمفعول الكحول. فإذا كانت حاجة المخ إلى الأكسوجين تبلغ أقصاها بالمقارنة بباقي أجزاء الجسم، فإن أي نقص في كمية الأكسوجين سيصيب المخ أول ما يصيب. وعلاوة على ذلك فإن الحاجة إلى الأكسوجين تختلف باختلاف أجزاء المخ. فالمستويات العليا للمخ (أو المخ الحديث) تتطلب كمية من الأكسوجين أكبر من الكمية التي

تتطلبها المستويات الأدنى "أو المخ القديم" وذلك لمجرد بقائها على قيد الحياة. ويتبع ذلك أن هذه المستويات الأعلى هي أول ما يتأثر بالحرمان من الأكسوجين، وأن أنماط السلوك التي تتحكم فيها تلك المستويات تكون أول ما يندثر. هذا هو ما يحدث بالضبط.

إن القاعدة السائدة في هذه الظروف هي:

"كلما ضعفت قدرة خلايا المخ على استخدام الأكسوجين، اختفت أنماط السلوك الأحدث فالأحدث". وهذا يعني أن المخ يتصرف في أرصدته المخزنية على أساس القاعدة التالية وهي: "التخلص من الأحدث أولا"، وعندما يحرم من الأكسوجين تكون أول العادات التي تندثر تلك التي اكتسبها حديثاً. تذكر، إذا شئت، سلوك الأفراد في تجربة حفل الاستقبال الأخير، تذكر أنه كلما زاد استهلال الكحول ضعف إدراك الحاجة إلى مراعاة حقوق الغير وامتيازاته. لقد ازداد تركز السلوك حول الذات، وازداد تحكم الرغبات الشخصية في سلوك الفرد. كما أصبح المستقبل (وما يترتب عليه) وكأنه غير موجود، وأغفل الماضي، ولم يتبق سوى الحاجة الملحة إلى إتباع الرغبات الشخصية التي تمليها الشهوة المندفعة. ويعتبر التصرف الناتج عن ذلك تصرفاً دون تبصر، عديم المبالاة، ودون مراعاة للضمير. لقد اختفت الحكمة، واضطرب التفكير، وأصبح لسان الحال اليوم هو "ما أريد أن أفعله الآن في التو واللحظة". لماذا تصبح الأمور على هذا النحو؟

لقد سبق أن ذكرنا أن النواهي الاجتماعية (أي مراعاة حقوق الغير وامتيازاته) حديثة النشوء. وعلاوة على ذلك فنحن نتلقنها باستمرار طوال حياتنا. وعليه فهذه هي أحدث عاداتنا. وتبعاً لنظرية "التخلص من الأحدث أولا"، علينا أن نتوقع أن تكون النواهي الاجتماعية هي أولى العادات تأثراً بازدياد مفعول الخمر. وقد أثبتت ملاحظاتك نفسها صحة ذلك. إذ أننا كلما احتسينا الخمر، زاد عدم اكتراثنا بما يعتقده الغير.

ويمكن التوسع في تطبيق هذه القاعدة للتدليل على صحتها. إذ تدلنا الدراسات أننا بني البشر نتعلم المشي كما يجب بعد أن نبلغ العامين ونصف العام تقريباً. كما نتعلم التحدث بكفاية بعد أن نبلغ أربع سنوات ونصف سنة تقريباً. وعليه، إذا عملنا على تدفق كميات متزايدة من الكحول في مجرى الدم فينا، فسيأتي الوقت الذي يتعذر فيه النطق ويتعثر فيه انطلاق الألفاظ بوضوح. وبازدياد كمية الكحول، نبدأ في الترنح في السير ونجد صعوبات كبيرة في الذهاب إلى حيث نبغي، سينحرف اتجاه سيرنا وسيتخلل تقدمنا للأمام سلسلة من الانحرافات. وذلك هو بالضبط ما يجب أن نتوقعه تبعاً لنظرية "التخلص من الأحداث أولا"، إذ أن عادة المشي "أقدم" من الكلام، وفي استطاعتها أن تتحمل فترة أكبر من الحرمان من الأكسوجين قبل أن تتأثر بذلك.

أنت تعلم من قبل ماذا يصيب السلوك تحت تأثير نشوة الخمر. هل تتذكر المرة التي حاولت فيها أن تجادل شخصاً مخموراً؟ هل وصلت

معه إلى شيء؟ تذكر؟ لم يكن لأي من نداءاتك مهما كانت مقنعة أو قائمة على أساس متين من المنطق تأثير يذكر، أليس كذلك؟ ألم يكن من الأجدر بك أن توفر على نفسك جهدك وطاقتك؟ إنك لم تكن تنادي فيه العقل، لأنه كما ترى لم يكن هناك عقل يمكنك أن تلتمس منه العون. لقد كان ذلك الجزء من المخ المختص بالإدراك والتعقل منهمكاً في معركة في سبيل الحياة وليس لديه متسع من الجهد "للتفكير". ولم يبق سوى المخ القديم واهتمامه بالذات.

وإننا لنرى الآن كيف أنه بعد أن فقد المخ الحديث الإحساس نتيجة لتزايد نسبة الكحول في الدم، زادت سيطرة المخ القديم على تصرفاتنا وأملت رغباتنا الشخصية إرادتها، غير أنه لحسن الحظ أن تعاملنا مع المخمورين جد نادر نسبياً. وعليه، فإن قيمة نقاشنا عن تأثير الكحول في السلوك كانت من الوجهة العملية للتدليل فقط. لقد أبرزت بوضوح بعض العلاقات الحديثة بين المخ القديم والمخ الحديث كما زادت من إدراكنا الأساسي للطريقة التي يعمل بها العقل. غير أنه لا تزال هناك بعد نقطة أخرى.

تذكر أن الكحول يصيب المستويات العليا للمخ أولا. ويعتبر لحاء المخ –ذلك الغشاء الرقيق من الأنسجة العصبية المعقدة التي تكسو المخ نفسه– هو أعلى المستويات جميعاً. وتجري في ذلك اللحاء الترتيبات الآلية التي تتحكم عادة في السلوك الإنساني في أعلى صوره

من حيث اهتمامه بالغير إلى أقصى درجة. وتتوقف هذه الوظائف بتأثير الكحول. إذ ينزع ذلك الغشاء الرقيق عن المخ ويعطله عن القيام بوظيفته، وقد لاحظنا بالتفصيل كيف يحدث ذلك.

لقد وصفنا كذلك تأثير الانفعال في السلوك الإنساني. وتذكر أننا نتصرف تحت تأثير الانفعالات كما لو كانت الحاجات الذاتية لأجسامنا في ذلك الوقت هي المرشد الوحيد لنا في تفاعلنا. والآن نستطيع القول إن "الانفعال يعطل المخ عن القيام بمهامه". استعد في ذهنك لحظة صورة الخريطة التنظيمية التي لدينا ووصفنا الموجز للمهام والرقابة التي تمثلها. لقد ذكرنا أنه عندما يسود الاضطراب بالمستويات الأدنى بدرجة كبيرة، فإن المسئول في القمة يفقد زمامه ويصبح خاضعاً أساساً للمطالب التي تنادي بها المستويات الأدنى. كذلك يحدث هذا داخل المخ عندما يتوتر الشعور. وفي هذه الحالة يكون هناك اضطراب (نشاط) كبير في داخل المخ القديم، يستهلك جميع الطاقة الموجودة، بحيث لا يترك شيئاً منها لنقل "المعلومات" إلى الإدارة العليا لتأخذها في اعتبارها. وعلى ذلك تتخذ القرارات الخاصة بالسلوك في مستوى المخ القديم حيث لا تتعدى الرؤية الحاجات الذاتية. هذه حالة شاذة (تخالف العادة) وتظل قائمة حتى تستهلك الطاقة المتركزة في المخ القديم، وكما هو الشأن في مجال الأعمال الحرة، فإن أي اضطراب كاف في المستويات الدنيا في المخ سوف يؤدي إلى توقف الأعمال المعتادة.

وعندما تتحكم فينا عواطفنا فإننا نتصرف إلى حد كبير كما لو كنا مخمورين؛ إذ تسيطر حاجاتنا التي نشعر بها في ذلك الوقت على سلوكنا. وعلى ذلك فإنه ولو أننا لا نتعامل مع المخمورين إلا نادراً، غير أن عواطفنا تلازمنا على الدوام في حياتنا الشخصية، وما دمنا مدفوعين بحاجاتنا الذاتية كلما تحكمت فينا عواطفنا، فإنه عليك –بصفتك تواجه الناس عادة في علاقاتك معهم– أن تتفهم العوامل التي تجعلهم يتجاوبون معك، إذا أردت أن تكون طويل البال وبالتالي ناجحاً. والآن ينبغي لك أن تدرك أن النجاح في العلاقات القائمة بين الأفراد هو أساساً أحد مهام المخ الحديث، وأنه ليس للمخ القديم دور يذكر في معاملاتك مع الناس. وباختصار، فإنه لا مكان للحساسية الذاتية في المستويات القيادية. ولا يستطيع أي شخص في مركز قيادي أن يستسلم لذاته.

والسبب في هذه العبارة واضح؛ لأنك إذا أردت أن تتعاون مع أقرانك (وستقول إنك تبغي هذا) فالفرصة متاحة أمامك لبلوغ ذلك إذا كنت تعمل في مستوى مخك الحديث. عد بذاكرتك إلى الماضي قليلا. أليس صحيحاً أنه في كل مرة سمحت لمخك القديم أن يلعب دوراً، تكون قد ألقيت بنفسك في مشكلة؟ "مشكلة" بمعنى أنك تعود إلى شخص ما وتعتذر له، أو تجد الكآبة تخيم بعض الوقت على الفريق الذي تعمل معه، أو ينتابك الهم والغم بشأن رد الفعل الذي يتركه الأمر في نفسه عندما يبلغ مسامعه، أو التساؤل عن الإجراء الذي يتخذه الغير

لتسوية الأمر، أو تندم لأنك سمحت لعواطفك بامتلاك زمامك، وبذلك ظهرت بمظهر الأحمق؟

أليست هذه أسباباً كافية تدعوك إلى بذل ما تستطيع للسمو بحكمتك وتقديرك وعدم إيثار عواطفك الشخصية؟ وفي الحقيقة، تعتبر المشاكل الناتجة عن الصلات الشخصية المتبادلة غير قابلة للحل، إلى حد كبير، في مستوى المخ القديم. وعلى ذلك، فعلى القائد أن يتحكم في تصرفه على ضوء المخ الحديث.

غير أنه ليس بالأمر اليسير اتخاذ قرار فيه. فليس من السهولة بمكان التحكم في مخنا الحديث. وكما هو الشأن في أي قرار نتخذه، هناك الثمن الذي لابد من دفعه، إن قرارك زيادة الاهتمام بالتفكير وعدم المبالاة بالعواطف، ليس إلا جزءا يسيرا من المهمة الشاقة. إن الجانب الأكبر منها يتعلق بالثمن الذي عليك أن تدفعه نتيجة للقرار نفسه، هذا الثمن نفسه هو الذي يدعوك إلى التمهل. استخدم مخك الحديث في هذه اللحظة وخذ الملابسات في اعتبارك قبل أن تتخذ القرار حتى تشعر بالفزع عندما تقدم إليك قائمة الحساب وتأكد أنها سوف تقدم إليك.

ولنتأمل الثمن الذي تدفعه عند سيطرة المخ الحديث على تصرفاتنا. تتذكر (كما أتعشم) أن الانفعال هو استعداد بدني لاتخاذ إجراء، وأنه يعدك لنشاط بدني عنيف مستمر، عندما يتهدد الخطر سلامتك، كما يتخيلها مخك القديم. وعلى ذلك، فعندما يتعلق الأمر

بشعورك الشخصي، تصير تعبئة الجهود لهذا العمل. فإذا لم تستطع العراك أو الهرب (وبذلك تستنفد الطاقة التي صارت تعبئتها) فما هو مصير تلك الطاقة؟ ما الذي تفعله؟ فهذه الطاقة موجودة هناك داخل جسمك على استعداد للبذل ولكن في إطار الحياة الاجتماعية. ليس هناك من تفريج مقبول لها. ماذا يحدث؟

أنت تعلم عن يقين ماذا يحدث. يبدأ القلق يراودك، وتعاودك القرحة ويبدأ ضغط الدم يصم أذنيك، ويعود إليك الصداع النصفي، وتصاب بالأرق مرة أخرى، وتبحث عن المراهم لتسكين الطفح الذي يكسو جلدك ثم تمد يدك إلى العقاقير المضادة للحساسية.

عندما تنشج أو تفعل أي شيء تعلمت أن تفعله، عندما تصاب بحالة اضطراب نفساني عضوي، وبالطبع قد تطلق العنان لتلك الطاقة، عندما تنفجر في الغير، عندئذ يهرب موظفوك ملتمسين النجاة حتى تهدأ العاصفة. هذا الانفجار فيه راحة نفسية لك؛ إذ يرفع عنك التوتر الذي تشعر به ويستنفد الطاقات المدخرة لديك. ولكن ما هو الوضع بالنسبة لمن تعمل معهم؟ وما الذي يعود عليهم من ذلك؟ هل أنت من ذلك النوع من الأفراد الذي لا يشكو من القرحة لمجرد أنك تبلي بها الغير؟

إن الأمر يتعلق بما يلي: إنك تخلق لكل قدر من الطاقة التي تبذلها في سبيل تغليب المخ الحديث واهتمامه بالغير، على المخ القديم واهتمامه بالذات، قدراً مماثلاً من التوتر. ولما كان لابد لذلك التوتر من

مخرج فإن الثمن الذي تدفعه لسيطرة المخ الحديث هو اشتداد التوتر الذي لابد منه. هذا التوتر الناشئ عن مجهوداتنا في المحافظة على سيطرة المخ الحديث، هو الذي ينال من جهد رجال الإدارة المسئولين وقوتهم. إن معظم العلل والاضطرابات التي توهن الجسم والتي تصيب رجال الإدارة المسئولين لدينا، سببها ذلك الصراع بين الشعور الشخصي وبين مطالب الغير. وعليك ألا تتعجب بعد الآن لانتشار العقاقير المهدئة، لأنها تخفف من التوتر، تبعاً لما ورد في علم الصيدلة.

إن المشكلة هنا لا أساس لها من الواقع. والأمر يبدو كما لو أننا نختار بين التصرف– تصرف القرش (وفي هذه الحالة لن يشتد التوتر) وبين الكبت الذاتي (وفي هذه الحالة يكون لا مفر من الانهيار النفساني) إن الموضوع لا يتعلق بإطلاق العنان لسيطرة المخ القديم أو الوقوع فريسة للأمراض النفسية. وبالرغم من أنك تخلق توتراً داخلياً بقدر ما تسمح للمخ الحديث بالسيطرة، فإن السبب لا يعتبر أمراً ميئوساً منه. وهناك أمور يمكنك أن تأتيها، أمور تخفف من حدة التوتر، دون أن تمس مبدأ رعاية حقوق الآخرين وامتيازاتهم. هناك وسائل مستساغة لتخفيف حدة التوتر، كما أن هناك صمام الأمن المقبول، وغير ذلك من السبل الفعالة للخروج من المأزق. ولحسن الحظ، إنه في استطاعتك أن تخلق الوسائل التي تلائمك.

ما الذي يفعله الناس للهروب من نهب التوتر الذي يعتمل في

داخل نفوسهم؟ في الواقع هناك كثير من الوسائل بعدد الأشخاص الذين يتبعونها. وفيما يلي بعض الأمثلة. يقوم بعض الناس بمجرد الرسم أو باستعمال الألوان، ويقوم الآخرون بالرقص أو استخدام الأخشاب في هواياتهم أو تسيير نماذج مصغرة للقطارات أو صنع نماذج للآلات الأخرى، كذلك تعتبر أعمال الحدائق والمروج أمراً شائعاً. وأيضاً عمل السجاجيد واستخدام النول (ويقوم بعض الرجال بذلك أيضاً) وكذلك الصناعات المعدنية والجلدية والأقمشة والمحادثة مع الغير ولعب الورق والجولف والسباحة وصيد الأسماك والحيوانات واقتناء المجموعات، والحفر في المعادن والصخور وتشغيل المجوهرات وأعمال الفسيفساء في الخشب والمعادن، والنسيج والأحجار والريش وأجنحة الفراشة، والقراءة التي يقوم بها الفرد للهروب من الواقع، وقرض الشعر (لمجرد التسلية الشخصية أو للاستهلاك الشخصي)، وكتابة القصص القصيرة أو الروايات الأمريكية الكبرى، ومد يد المساعدة إلى التعساء، والأعمال الجماعية الأدبية والاجتماعية والحضرية. وفي الواقع أي شيء تذكره تجد شخصاً ما يقوم به للترويح عن نفسه. قد تبكي، أو قد تضحك سيان، كلاهما يؤدي الغرض. تحدث عن همومك مع من تثق فيه. اجلس وفكر في الأمر جدياً. إن الصلاة تفرج أشد الكروب حقاً وقت الشدائد. ومن المهم أن تعلم، بل وتتقبل، الحقيقة التالية وهي أنه يمكنك أن تجد شيئاً مباحاً تفعله بحيث يحقق لك ما تطلب. تذكر أنه لابد من استيفاء شرطين:

١- يجب أن يتحقق الهدف من "اللعب" وهو أن تفعل شيئاً لا لشيء سوى ما أنت في حاجة إليه.

٢- يجب ألا يؤثر ما تأتيه في حقوق وامتيازات الآخرين (مع استبعاد الخمر والمخدرات وغيرها من وسائل الهروب من الواقع مما يخفف من حدة التوتر لديك مؤقتاً ولكنه يضر بالآخرين)[١].

وتعتبر الرياضة البدنية بالتأكيد أكثر وسائل تخفيف حدة التوتر فاعلية. تذكر، إذا أردت، أن الانفعالات تهيئ الجسم للعمل. كذلك تذكر أننا لا نستطيع في الغالب القيام بذلك العمل مباشرة أو علانية، بل كثيراً ما يجب الإمساك عنه. ويترتب على ذلك أنه إذا كان الانفعال يهيئنا للعمل فإن الرياضة البدنية التالية لذلك تعتبر استجابة بيولوجية لحاجة بيولوجية. وذلك لا يعني أنه في اللحظة التي تشعر فيها باستثارة عواطفك، عليك أن تتوقف عن العمل الذي تقوم به أياً كان وتغرق نفسك في حركة "محلك سر" أو تسير بخطوة سريعة. بل أنه لا يعني سوى أن تقوم في بعض الأحيان فقط ببعض الحركات الرياضية بعد وقوع الانفعال. فإذا كان مدمن الخمر يستطيع الانتظار حتى الساعة الخامسة لاحتساء المارتيني فإنك تستطيع أن تؤجل العلاج حتى المساء كذلك. وعليه فبدلا من أن تقضي الأمسية في الوحدة الكئيبة المزعجة، اخرج

---

(١) قد تفيد المعلومات الواردة في الكتاب التالي في هذا المقام: أ. أوسترو، "كيف ترفه عن نفسك" دتون سنة ١٩٥٤.

وسر على قدميك، توجه إلى ناد رياضي وأجهد نفسك حتى تعرق، قم ببعض الألعاب الرياضية، اقطع الحشائش في المروج، استأصل النباتات الطفيلية من الحديقة، اكسر بعض الأخشاب، قم بما تسمح لك الفرصة وحالتك الصحية بالقيام به، لابد أن تفعل شيئاً على أي حال. وكل ما تفعله في حدود الشرطين اللذين سبق ذكرهما يعتبر أفضل من ألا تفعل شيئاً ألبتة.

وعليك أن تتذكر دائماً أنه وإن كان علينا جميعاً أن نحد من وظيفة المخ القديم فينا، إلى حد ما، فإنك بصفتك المسئول عن نشاط الأفراد لديك ستجد مهمتك لا محالة شاقة. وهل هناك من بين المضايقات التي يسببها لك عملك ما يعادل تلك التي تنشأ من الناس أنفسهم؟ أليس معظم القلق الذي ينتابك ناشئاً عن معاملاتك مع زملائك في العمل وجهاً لوجه؟ أليس في نطاق هذا القطاع من الصلات الشخصية المتبادلة تفشل المسطرة الحاسبة ودفاتر المحاسبة، ونظام السنتيمتر والجرام والثانية في أن تجد حلاً لك؟ إنك لا تحتاج في الواقع إلا نادراً لمن يذكرك بذلك كله، لأن تلك العوامل تذكرك بنفسها في كل يوم من أيام حياتك العملية. والمهم أن تتخذ إجراء بشأنها جميعاً، وأن تختار السبيل الذي تسلكه للوقوف في سبيل بلوغ التوتر الذي تشعر به القمة. إنك تستطيع ذلك، بل يجب أن تقوم به إذا كنت تأمل في تحرير فاعليتك الشخصية من أغلال القلق والخوف. ويصدق في هذا الشأن القول "بأنك تستطيع إذا أردت".

وعلى ذلك يصبح الإنسان حكيماً بقدر استطاعته التحكم في مخه الحديث فهو لم يولد حكيما وإنما ولد ولديه القدرة على أن يصبح كذلك. إن الحيوان الآدمي عند ولادته لا يصبح إنساناً تام البلوغ إلا عندما يدرك كيف يضغط حاجاته الذاتية عندما يتعامل مع أقرانه. فإذا أخفق الشخص البالغ في إخضاع مخه القديم للتبصر الكبير الذي يكمن في مخه الحديث فإنه يظل "حيواناً آدمياً" وتصبح إرادته هي التي تسيطر على تصرفاته، شأنه في ذلك شأن القرش. ومن الواضح أنه لن يقدر لمثل هذا النوع من التصرف الذي يتركز حول الذات أن يدوم في فاعليته في مجال العلاقة بين بعض الأفراد وبعضهم. وعلى العموم، فإنه لن يمكنك المحافظة على كفاية المنظمة إذا فرضت إرادتك أو رغبتك ولكنك تستطيع أن تجعل الناس يفعلون ما تريدهم أن يفعلوه إذا حافظت على سمو تفكيرك في المستوى العالي الذي يجب أن يكون فيه حقاً. وعلاوة على هذا فهناك سبل لذلك، سبل تجعل احتمال نجاحك شيئاً شبه محقق إذا وضعت تلك السبل موضع التنفيذ. وستصف الفصول القادمة هذه السبل بالتفصيل مبنية السبب في قدرتها على العمل في سبيلك، مؤسسة فاعلية تلك السبل على أساس ما هو معروف عن تكوين الإنسان. ونكرر ثانية أنه ليست هناك ضمانات، أو عقاقير لشفاء جميع العلل، أو سبل معبدة، كل ما هناك عرض يتضمن أنه عن طريق هذه الوسائل ستكون لديك فرصة أكبر للحصول على تعاون الغير، ذلك التعاون الذي تقول إنك محتاج إليه.

قراءات

- دي ليو، أ. ودي ليوس، "اجعل عاداتك في خدمتك" بلليجريني ١٩٥٢.
- جيرار، ر.، "مخ الإنسان يهيئ سلاماً أبدياً" مجلة أخبار العلوم ١٩٤٨ ص ١٨٤.
- هيريك، س.، "تطور الطبيعة الإنسانية" مطبعة جامعة تكساس ١٩٥٦.
- لاسيك، أ. "العقل البشري" توماس ١٩٥٧.
- لينسكوت ر. وستاين، ج.، "لماذا تتصرف على هذا النحو" راندوم هاوس ١٩٥٦.
- مورسيل ج.، "كيف تنشأ العادات وكيف تتحطم" ليبينكوت ١٩٥٣.
- سيلي هـ.، "ضغط الحياة" ماكجروهيل ١٩٥٦.
- ستيكل ل، "مشاكل التوافق الإنساني" هاربر ١٩٥٧.
- ستينر، ل.، "ابلغ بنفسك الذروة" برنتس هول ١٩٥٤.

أدوات المهنة

والآن وقد قضينا بعض الوقت في بحث الطبيعة الأساسية للإنسان، علينا أن نلقي نظرة على الوسائل التي تمكننا من الإفادة من تلك الطبيعة إلى أقصى حد ممكن. ونحن نفترض أن أحسن وسيلة تجعل الناس يتصرفون على هوانا، هي أن نهيئ الأمور بحيث نجعلهم يرومون التصرف على ذلك الوجه. وعلى ذلك فإذا توصلنا إلى الطرق التي تجعلنا ننشد العون مباشرة من مركز الرغبة الشخصية (المخ القديم)، فعندئذ علينا أن نتوقع أن تتاح لنا الفرصة الكبرى لتحقيق أمنيتنا في سلوك الأشخاص المعنيين. إن الوسائل التي نحن على وشك مناقشتها تؤدي أساساً إلى المخ القديم، وهي السبل التي للمدير أن يسلكها وسوف تحقق له على الأرجح هدفه، ألا وهو تعاون زملائه معه.

لقد أطلقنا على وسائل تحقيق التعاون تعبير "الأدوات". وهذا هو بالذات ما نعنيه، لأن الأدوات تعرف بأنها "وسائل لتحقيق غايات معينة" ولما كان هدفنا هو التعاون مع زملائنا، فعلينا أن نرحب بما يتوافر لدينا من تلك الوسائل.

ومهما كان فقد ذكرنا مراراً أن أي نشاط إنساني له ثمنه. ويسري ذلك على الوسائل التي ذكرناها. وعليك أن تتذكر دائماً عند بحثك في هذه الوسائل بغرض تطبيقها أن قيمة أي منها تتوقف على حكمة

الشخص الذي يستخدمها. ولا يمكن لأي أداة من الأدوات أن تقوم بالعمل عنك، كل ما تفعله هو أن تيسر عليك إنجاز العمل. وذلك يتضمن بذل الجهد والوقت من جانبك، ولا مفر من هذا، ولكن لديك عملا تؤديه ويمكنك أداؤه بطريقة سهلة إذا كنت على استعداد لبذل الجهد فيه.

ويجب ألا تندهش من الحقيقة التالية وهي أن قيمة أي وسيلة من الوسائل تتوقف على حكمة الشخص الذي يستخدمها. فكر في الأمر قليلا. لا يستطيع سواك التخطيط والخلق والابتكار، إذ لا تستطيع أي أداة القيام بهذه الأشياء. ولنفترض، على سبيل المثال، أنه علينا أن نختار أكفأ الكهربيين الموجودين. ثم زودناه بأحدث مجموعة من المعدات الكهربية الممكن شراؤها. بعد ذلك بعثنا به إلى المصنع للقيام بعمله اليومي ولكن وضعنا شرطاً واحداً وهو أن عليه أن يحمل هذه الأدوات غير مقيدة في حقيبة، وعندما يهم بعملية معينة، عليه أن يمد يده في الحقيبة ويمسك بأول أداة تقع في يده. بعد ذلك عليه أن يقوم بعمله مستخدماً تلك الأداة التي تم اختيارها عشوائياً. قد يختار ذلك الكهربي الأداة المناسبة من وقت لآخر، شأنه في ذلك شأن الخنزير الأعمى الذي يصيب ثمرة البلوط مصادفة. ولكن، بصفة عامة، سيجد نفسه في حيرة، أليس كذلك؟ كل هذا بسبب أننا جردناه من التمييز كما ترى. إن القاعدة أنه عندما يزول التمييز، فلن يبقى هناك سوى عامل الحظ الأعمى.

إن لفظ "التمييز" يتطلب بعض المناقشة. إن تمييزك، كما تعلم أو لا تعلم، هو مهمة تقوم على علمك وتجربتك. وفي حالة انعدام أيهما فإن تمييزك سيضطرب. لقد وجدت لديك شواهد في محيط عملك على ما يمكن أن يحدث عند محاولة تأسيس التمييز على أي من المعرفة أو الخبرة على حدة، وبالتأكيد صادفك موقف ذلك المهندس، الذي لا شك في علمه، والذي أتى بنموذج للإنتاج لا يمكن تنفيذه في المصنع؟ إن تلك القطعة من الإنتاج قد تكون هي المرغوب فيها، نظرياً، ولكن نقص عامل الخبرة في إنتاجها يجعل نفقات الإنتاج باهظة بحيث تحول دون صنعها. ومن جهة أخرى. فأنت تعلم بصاحب المتجر ذي الخبرة الواسعة بحيث إن أي عمل يكلف به يتفق مع شيء سبق له أن قام به. وعلى ذلك، فعندما يطبق خبرته الماضية على الحاجة الحالية، فسوف يجد طريقة ما لمواجهة تلك الحاجة. ومهما كان فأنت تعلم أنك إذا سألت ذلك الرجل أن يحكم على عمليات معينة لا تتصل بمجال خبرته، فلن يكون أفضل من العامل تحت التمرين. ولكي يكون للتمييز فاعليته القصوى، يجب أن تكون المعرفة والخبرة كلتاهما على نطاق واسع.

لقد توافرت لدينا المعرفة الأساسية لاستخدام الأدوات التي سيأتي ذكرها. وتتركز هذه المعرفة حول الكيفية التي أصبحنا بها على ما نحن عليه، وماذا يحدث في نفوسنا عند قيامنا بالتصرف. وهنا قد يفيد حقاً أن نقرأ من جديد الفصول السابقة للكتاب. كي ترسخ في أذهاننا معرفة

الطبيعة الإنسانية السابق ذكرها. وبمجرد أن تصبح تلك المعلومات جزءا لا يتجزأ من موجوداتك من المعرفة. فإنك ستصير في موقف يسمح لك باستخدامها عملياً. وبهذه الطريقة تكتسب التجربة. فالتجربة في استخدام هذه السبل ستأتي عن طريق مزاولتها.

وعندما تزاول أمراً، فإنك تبذل جهداً لاكتساب مهارة جديدة أو لتثبيت أخرى قديمة. وفي كلتا الحالتين تعلم عن يقين أن ممارسة الشيء تتضمن التجربة والخطأ.

إنك عند الممارسة، تحاول القيام بشيء، تحاول أن تتعلم كيف تقوم بذلك الشيء بكفاية أكبر. إنك ترتكب أخطاء في هذه العملية وعليك أن تتوقع ذلك. إن المعرفة الحقة (التي تزيد مهارات الشخص على أثرها) هي أساساً اكتشاف الشيء الذي لا يجب عمله. إن جميع المحاولات التي بذلت لتنمية المهارات في الفأر أو الإنسان وفي مواقف لا تسمح بالوقوع في الخطأ قد باءت بالفشل. وإذا لم تتح لنا الفرصة للوقوع في الخطأ، فإننا لن نتعلم.

ولذلك يجب أن تتوقع أن تنكفئ على وجهك سيكولوجياً من وقت لآخر في محاولتك إدراك كيفية استخدام هذه الأدوات وأنسب الظروف لاستخدامها. تذكر إذا شئت، المرة الأولى التي ثبت فيها قباقيب الزلق في حذائك. لقد تضمن اكتسابك لهذه المهارة سلسلة من الكبوات، أليس كذلك؟ ولكنك صمدت وفي النهاية قطعت مسافات بسرعة أكبر

وبمجهود أقل مما كنت تبذله من قبل في السير أو الجري لمسافات مماثلة. لقد أثبت لنفسك في تدريبك على الانزلاق قاعدة أساسية ألا وهي: "إن السبب الوحيد لتعلمنا شيئاً ما هو أن ذلك ييسر من أدائه". ومهما كان فإن كثيراً من الناس لا يدفعون عملية التعليم إلى أبعد من هذه المرحلة المؤلمة إذ تهن عزيمتهم ثم ينصرفون عنها. وبالطبع لا يتعلمون نتيجة لذلك. وعلاوة على هذا فهناك منطق معين هم مقتنعون به. ارجع بذاكرتك إلى الماضي. وتذكر كما كان من اليسير أن تقول وأنت تدعك مؤخرتك بحسرة بعد أن انكفأت: "عليها اللعنة. إذا كنت لم أثبت هذه البدعة في قدمي وسرت حتى هنا، وكان في إمكاني أن أفعل ذلك، لما كنت أتألم الآن". هذا صحيح لأنه لا تعلم دون تألم إلى حد ما. هذا هو الثمن الذي يدفعه من يتعلم في سبيل هذه التجربة. وكذلك تجد نفسك تقول وأنت تستخدم الأدوات التي لدينا: "عليها اللعنة. إذا كنت لم أصغ إلى تلك المعلومات النفسانية وتعاملت مع ذلك الشخص بالطريقة التي أعتقد أنها تفيد لما كنت الآن غارقاً إلى أذني". أنت على حق مرة أخرى، لأنك تعتمد على التجربة المجردة وتنكر قيمة المعرفة.

عليك الآن أن تتخذ قراراً، وقد تبين لك الثمن الذي يحتمل أن تدفعه. ويدور هذا القرار حول استعدادك لتجربة الأدوات المذكورة. تذكر أنك إذا قررت استخدامها، فستكون هناك فترة تزداد فيها صعوبة أداء الأعمال السابقة، حيث إن العادات القديمة قد حلت محلها أخرى

حديثة. ولكن تذكر كم كانت الرميات القليلة التالية متعبة عندما غيرت من طريقتك في الإمساك بعصا الجولف؟ وأي مجهود تبذله في محاولتك اعتياد استخدام هذه الأدوات سوف يترتب عليه الخطأ لا محالة. وهذا هو الوضع الطبيعي. تذكر أنه لا يمكن التعلم دون الوقوع في الخطأ (هل تتصل هذه القاعدة بمبدأ الإشراف المتطرف؟)، وعند اكتسابك المهارات عليك أن تتوقع الخطأ والكبوات. ومن المفهوم أن محاولاتك الأولى قد تجعل الموقف أسوأ، ومهما كان فعليك أن تضع نصب عينيك الاعتقاد التالي: "إن الحكمة في استخدام الأدوات ستتوقف على مدى استعمالها والمجهود الفعلي الذي يبذل للإفادة من الخطأ".

لقد ذكرنا أن هذه الأدوات تتيح لك الفرصة لتحسين علاقاتك الشخصية مع الآخرين، كما أنها تزيد من احتمال نجاحك في التعامل مع الناس. هذا البيان لن يكون في صالح البعض. إذ لن يكفي ارتفاع نسبة الاحتمالات بالنسبة لأولئك الذين يصرون على التأكد –أي الرغبة في المعرفة– وينفرون من عامل الصدف. ولكنك إذا أخذت في اعتبارك هذه المسألة من الزاوية الموضوعية بعض الوقت، فقد ترى عندئذ عدم جدوى الجري وراء التأكد. إننا مضطرون إلى أن نزن الاحتمالات وتقدير أهمية الأمور في ذلك العالم الذي نعيش فيه والذي يتميز بالتغير المستمر وظهور عوامل "جديدة" باستمرار. وكما يقول الإغريقيون القدماء: "لا يمكننا أن ننزلق في نفس المجرى مرتين" (لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين).

وإذا قمنا بتحليل الأمور والحوادث التي حولنا تحليلا موضوعياً، فسنصل حتما إلى النتيجة التالية، وهي أن موتنا محتم في النهاية.

وهذا هو الأمر الوحيد الذي تؤكده لنا الحياة. وفيما عدا ذلك فكل ما نفعله وكل ما نعتقده وكل ما نتوقعه يقوم على أساس الاحتمال. ولو أننا نتصرف كما لو كانت بعض هذه الاحتمالات مؤكدة، فما زالت الحقيقة أنها مجرد احتمالات، ويجب القول إن علينا أن نتصرف كما لو كانت الاحتمالات أمراً مؤكداً، فإذا لم نفعل ذلك فسوف تهلك لا محالة. وكما سنذكر فيما بعد، هناك بعض العوامل المتعلقة بالإيمان تعتبر ضرورية إذا كان لعلاقاتنا الشخصية أن تبلغ مداها من حيث الفاعلية.

وفي بعض الأحيان يتحتم أن تنكر افتراضاتنا هذه الحقيقة الواضحة. فمثلا إذا ألقيت بعصا مستقيمة في بركة من المياه، فستبدو تلك العصا في الواقع وكأنها ملتوية وهذه حقيقة ملحوظة. ومهما كان فالطريقة التي تفسر لنا تلك الحقيقة ستكون من شأن حكمك (معرفتك وخبرتك) وعلى ذلك لا تبرر "الحقيقة" الملحوظة افتراضك (بأن العصا مستقيمة). وكذلك سيكون هناك بعض الشك حول أي حقيقة، ولن تكون أي قوانين قائمة على أساس المعرفة قوانين مطلقة.

ولن نحتاج للتدليل على ذلك إلى أكثر من الإشارة إلى الهزة الشديدة التي نتجت عن النظرية النووية وأثرها في النظريات السائدة من قبل، ألا وهي أن المواد لا تفنى ولا تتفتت وذلك في محاولتنا إثبات أن

أي حالة من أحوال الطبيعة تعتبر في تغيير مستمر ملحوظ.

وعلى ذلك يجب أن نتوقع أن يكون التغيير في حد ذاته "سنة الطبيعة" وأن يدخل ذلك التغيير في تقييمنا للأمور. إن القوانين الطبيعية أو العلمية إنما هي على أحسن تقدير مجرد قواعد عامة ثبتت صحتها مع احتمال كبير باستمرار. وليست تلك القوانين شاملة جامعة كما أنها لا تتمتع بحرمة إلى الأبد. وعلى ذلك فإننا عندما نقول إن تلك الوسائل التي تستخدم في العلاقات الشخصية المتبادلة تجعل نجاح التعامل مع الناس أمراً محتملاً إلى حد كبير، فإننا نسألك أن تضع ثقتك في أي تجربة أخرى في الحياة، كما فعلت في أي أمر آخر حاولته من قبل. وإنك تعلم، إذا تأملت لحظة، أن نجاحك كان يتركز دائماً حول تلك الجهود التي كنت تثق فيها بإخلاص وأن درجة معينة من مجرد الثقة كانت دائماً تزيد من احتمال تحقيق الأهداف. وعلى ذلك، فإذا استطعت أن تضفي شيئاً من الثقة على قدرة هذه الوسائل في مساعدتك على حل مشاكل الناس (وذلك يعني أن تتيح لها الفرصة) فإن فاعليتك في العلاقات الشخصية المتبادلة ستزداد على الأرجح.

وفيما يلي تلك الوسائل التي تنهض بمهاراتك بشأن العلاقات الشخصية المتبادلة:

١- راقب.

٢- أصغ.

٣- وضح.

٤- قدر.

٥- اهتم بالإيجابيات.

٦- انتقد برفق.

٧- انظر إلى الإنسان كشخص[٢].

---

(٢) ج. بيكل "علينا أن نكون آدميين" ديول، سلون وبيرس سنة ١٩٤٧.

لماذا نراقب؟

سنبدأ مناقشتنا لأدوات المهنة بعنصر الرقابة. إننا نفعل ذلك للسبب الواضح التالي وهو أنه إذا لم يضع الإنسان نفسه تحت تحكم مخه الحديث، فلن تكون لديه أي فرصة لاستخدام أي من الوسائل المذكورة عملياً.

إن الرقابة عنصر أساسي في استخدام جميع الوسائل التي لدينا، وهي كل شيء في برنامجنا أجمع. ويتصل السؤال التالي بهذا الموضوع: "إذا لم يكن في استطاعتك أن تكون رقيباً على نفسك، فكيف لك أن تتوقع التحكم في سلوك الآخرين؟" لقد قيل إن فنوننا تشمل "جميع أنواع الرقابة والضبط سوى ضبط النفس". ولو أننا نسلم بأن هناك شيئاً كثيراً من الصحة في هذه العبارة، غير أنه يجب علينا أن نؤمن بأن كلا منا يستطيع، في سبيل سيطرة مخنا الحديث، أن يقوم بأكثر بكثير مما يقوم به عادة، وسنحاول الآن أن نصف عملية سيطرة المخ الحديث.

وفيما يلي خطوات الرقابة والسيطرة. إن أول خطوة منها تتطلب أن يعرف الإنسان نفسه. وإذا لم تعرف نفسك معرفة كافية، فكيف يمكنك أن تحكم على أقرانك حكما صحيحاً؟ وإذا لم تدر كيف يشوه تحاملك نظرتك إلى الحياة وإلى الناس، فكيف تعرف مقدار تأثر حكمك بالطريقة التي تنظر بها إلى الموقف وكذلك بالموقف نفسه كما يبدو لك؟ وفي

حالة عدم معرفتك بنفسك، فإنك لن تدري شيئاً وستأخذ في التفكر في الطبيعة البشرية ومخالفتها لما هو معقول وعدم إمكان التنبؤ بها.

إننا عندما نتحدث عموماً عن مخالفة ما هو معقول وعدم إمكان التنبؤ كما ذكرنا، فإن ذلك يكشف عن النتائج الحتمية لجهلنا بأنفسنا. لقد تندهش عندما تكتشف الاختلاف الذي يبدو في الأمور الشخصية عندما تحد من أثر استعداداتك واتجاهاتك في حكمك على الأشخاص.

ولو أن معرفة الإنسان لنفسه ليست من السهولة بمكان، غير أنها ليست أمراً بالغ الصعوبة. إذ تبدأ باستعدادك لمواجهة نفسك بإخلاص ولمدة طويلة. وفي بعض الأحيان عندما يكون شعورك نحو الأمور فلسفياً، فعليك أن نتأمل في أعماق نفسك. حاول أن تكون نظرتك واضحة مجردة قدر الإمكان. واسأل نفسك: "أي نوع من الأشخاص أنا؟" وعندما تتوافر لديك الإجابات فإن شعورك نحو هذه الإجابات سيكون مختلطاً. إذ سترتاح إلى بعضها، وتبغض بعضها الآخر من أعماق نفسك. احذر النوع الأخير. وستجد نفسك تتساءل: "نعم أعتقد أني أشعر بذلك بعض الأحيان ولكن....." وبعد لفظ "ولكن" هذا تأتي مراوغتك. إذ ستبدأ في هذه اللحظة في انتحال الأعذار لنفسك. حاول ألا تفعل ذلك. حاول أن تتقبل نفسك كما هي، لا تحاول أن تبالغ في "حسناتك" أو في "مساوئك" كما تكتشفها في نفسك.

وقد يساعدك أن تعلم أنه ليس هناك ما تكتشفه في نفسك مما

يعتبر "شاذاً" أو "مختلفاً" عن الجنس البشري بصفة عامة. إن كل شعور أو فكرة طرأت عليك إنما قدر راودتنا جميعاً في وقت أو في آخر. وفي الواقع فإنه من المحتمل أن يكون شخص ما قد نفذ هذه الفكرة أو وقف ذلك الموقف في وقت من الأوقات. ويعتبر صحيحاً بصرف النظر عن مدى شذوذ التصرف أو فظاعته.

وعليك أن تتذكر أن كلا منا قد راودته في بعض الأحيان خواطر تتصل بالقتل والغواية والشراهة والبغضاء وحب المال أو الحسد. هذه العوامل السلبية التي تكتشفها، شأنها شأن العوامل الإيجابية، هي بطاقة عضويتك في الجنس البشري. وعلى ذلك فأنت تتقبل ما تجده. لقد وصفنا ماتيو آرنولد تبعاً لما نحن عليه بالآتي:

وهـا نحـن أولاء هنـا كمـا لـو كنـا فـي سـهول مظلمـة
تكتسـحنا النـذر المضـطربة للصـراع والهـرب
حيـث تصـطدم جيـوش الجهـل بالليـل

ومهما كان فقد تحدث عن الأمل الذي تأتي به معرفة الذات:

صمم أن تكون نفسك، واعلم أن من يعرف نفسه يتبدل شقاؤه.

وتتركز الخطوة التالية في الرقابة حول مبدأ الإرجاء المعتمد. وتذكر أننا قلنا إن المخ الحديث يتيح الفرصة لفترة من الإرجاء بين الوقت الذي نشعر فيه بحاجة بدنية وبين الوقت الذي نتخذ فيه إجراء بصدد تلك الحاجة. وتتضمن الرقابة أننا سنفرض عمداً فترة الإرجاء هذه على

تصرفاتنا. إن جميع الإنذارات التالية إنما تعني كبح جماح الاستجابة الفورية: "انظر أمامك قبل أن تقفز"، "قف وفكر"، "عد إلى رقم ١٠" إلى آخره. إن قدرتك على الانتظار حتى يأخذ مخك الحديث الموقف في اعتباره، قد تعود عليك بنفع فوق ما تتصور، وذلك عموماً وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بالغير. وقد يكون الإنذار الأفضل هو: "قبل أن تستجيب للموقف الإنساني اسأل نفسك: ما هو مدى الأثر الذي يتركه شعوري نحو الموقف في استجابتي المأمولة؟ ثم ما هو الأثر الذي تتركه مقتضيات الموقف كما يبدو؟".

وتنبثق الخطوة الثالثة في الرقابة من الخطوتين الأوليين. فإذا اتخذنا الخطوتين الأوليين فستتبعهما الخطوة الثالثة وهي "عدم التركيز على الذات" أي إقصاء الذات عن مجال العلاقات الشخصية. وتدور هذه الخطوة حول المحور الآتي: "ليس المهم ما أريده أنا، ولكن المهم ما هو في مصلحة الجميع". إن ما ورد في المثل الهزلي: "مصلحة الجنرال بولموس من مصلحة الدولة"، قد تكون له استساغة معينة من الزاوية الهزلية، ولكن في نطاق المنظمة تعد العبارة التالية: "مصلحة الشركة من مصلحتي" أقرب ما يمكن للواقع.

إن جورج س. المدير هو أحسن مثل لما يمكن أن يجره انعدام الرقابة على مؤسسة ناجحة. لقد كان خلال مدة خدمته السابقة ذكياً، بشوشاً، خفيف الظل. لقد اكتسب سمعة يحسد عليها بصفته مديراً

للمبيعات ذا صلابة، وقوة إقناع، وحماسة. لقد تمتعت شركته بفترة رواج لم تتمتع بها من قبل. وقد اختير ليشغل منصب المدير بعد أن توفي الأخير. وزادت طاقته وقوته الدافعة بعد أن أصبح مديراً، وأفلت زمام الرقابة. لقد زالت القيود التنظيمية، وأصبح كثير الطلبات بشكل غير معقول. وفي حين أنه كان قبل ترقيته مضطراً إلى الإصغاء للعملاء والزملاء، أصبح الآن لا يصغي إلا لما يريد أن يصغي إليه فقط. لقد ازداد اهتمامه بذاته بارتفاع مكانته في العمل وأصبح يشعر أنه لا يمكن أن يخطئ، شأنه في ذلك شأن كثير من الرجال قبله. أصبح يفرض آراءه، ونفذ صبره، وتسلطت عليه نوبات الغضب. وفي خلال هذه العملية أطيح بعدد من الرؤوس. لقد ارتفعت نسبة تغير الموظفين وتولى خمسة من المديرين خلال عامين شئون أهم وحداته. لقد تسرب الخوف إلى المستويات العليا في الشركة وبالتالي ازداد الشك وتدخل السياسة. لقد كان يتصرف تبعاً لنزواته ودوافعه وهواه. كما ساد المنظمة التمويه وسوء التوجيه وتلفيق التقارير بحيث تبدو على مستوى عال. لقد أتقن المديرون الذين أبقى عليهم فن التعرف على رغبات جورج ثم تلبيه هذه الرغبات بشكل ما. لقد ساءت حالة المنظمة، بعد مضي أربع سنوات على رياسته لها، لدرجة أن أرباحها انقلبت إلى خسائر. فثار المساهمون واضطر جورج إلى تقديم استقالته.

لقد برهن جورج على الحقيقة التالية وهي أن الرقابة الحقيقية لا

تأتي إلا من الداخل. ولا يمكن فرضها بالتشريع أو الإبقاء عليها بوساطة العوامل الخارجية المجردة. إنك أنت وحدك الذي في استطاعتك أن تسيطر على نفسك، ولن تستطيع خطوط السلطة القيام بذلك بدلاً منك في مجال الحياة الواقعية. وكل ما تستطيع تلك الخطوط أن تقوم به، هو أن تجعلك تندم على إفلات زمام الرقابة منك، ولن تستطيع أبداً غرس الرقابة فيك. إن الرقابة الفعالة هي تلك التي تنبثق من داخل الإنسان نفسه. وتؤيد الحالة التالية هذه الحقيقة:

لقد كان أحد المصانع في مأزق؛ فقد هبطت أرباحه بدرجة خطيرة وكان لابد من اتخاذ إجراء ما. فقد استبدلت الإدارة العليا مدير المصنع بآخر من الخارج، محاولة بذلك الارتفاع بمستوى الإنتاج.

وواجه المدير الجديد موقفاً يعتبر محكا لقدراته. لقد ابتدأ الهجوم عليه من كل جانب، من أولئك الذين هم أعلى منه، والذين شعروا أن حكمهم كان موضع تساؤل، ومن أولئك الذين هم أدنى منهم والذين اعترضوا على "التغيير" الذي حدث. ولم يعر المدير الجديد ذلك كله أي اهتمام في تصرفاته. لقد درس عمله، وكان مؤدباً، واحتفظ بمشاعره لنفسه. ومهما كان، فقد أبدى مثابرة وتصميما أديا في النهاية إلى النيل من شأن المجهودات التي كانت تبذل "للحد من نشاطه". لقد تحمل ذلك جميعاً ولكن لم يفلت منه الزمام مرة واحدة. وبعد فترة وجيزة، أدرك زملاؤه أنه لا يرضيه سوى الحقيقة المجردة، وبمجرد أن تتوافر لديه

الحقائق فإن حكمه يكون سديداً. وعلاوة على ذلك فقد تكشفوا أنه عادل، أمين، على استعداد للإصغاء لجميع وجهات النظر التي ينبغي الإدلاء بها. فساد المصنع بالتدريج جو من الثقة، وزاد الإنتاج، وتعدت الأرباح ما كان متوقعاً من قبل.

ولقد استغرق ذلك حوالي العام. وكان العامل الأساسي الأكبر في هذه الطفرة هو قدرة المدير الجديد على كبح جماح نفسه وجعل الحقائق غير المشوبة تتحدث عن نفسها.

إن عدم التركيز على الذات يحمل في طياته آخر مرحلة من مراحل الرقابة. فإذا استبعدت ذاتك عموما من مجال العلاقات الشخصية، فلا بد أن يحل الغير محلها؛ أي يحل اهتمامك بالغير محل اهتمامك الأول بذاته. وعلى ذلك فإن الخطوة الأخيرة في الرقابة تشمل الاهتمام بحاجات الغير دون الاهتمام بما تشعر أنت أنك في حاجة إليه. لقد ذكر الجنرال روبرت لي في حفل تعميد طفل صديق له: "علمه إنكار الذات".

إن أداة الرقابة تساعدنا نحن البشر على التفكير في الحقائق كما هي دون أن نفكر فيها كما نريدها أن تكون. إن شعار الإدارة الفرنسية للمباحث العامة يجري هكذا: "إن العين ترى ما تبحث عنه، ولكنها تبحث عن ذلك الشيء الذي هو في مخيلتها من قبل". لقد ذكر "كانت" نفس الشيء على الوجه الآتي: "إننا لا نرى الأشياء كما تبدو ولكن كما نبدو نحن" وهناك ثلاث خطوات منطقية لابد منها، كي ننظر

إلى الأمور تبعاً لجوهرها دون أن نحاول أن نقحم أنفسنا فيها على قدر الإمكان:

١- تعرف الحقائق الحالية.

٢- الاعتراف بها كحقائق.

٣- تقبلها كحقائق.

وإن معظمنا، بصفة عامة، ينظر إلى الخطوة الأولى نظرة استخفاف. فنحن نعلم أن الحقيقة قائمة ولكننا غالباً نتصرف كما لو لم تكن كذلك. ويحدث هذا لأننا لا نسلم بالطبيعة شديدة المراس للحقائق، كما أننا غير مستعدين لتقبل الحقيقة كما هي. ربما يكون هذا الموقف قد مر بك من قبل في صورة مؤلمة، عندما كان يرقد أحد أفراد الأسرة على فراش الموت وهو على علم أن الوفاة سوف تحدث وقد يكون على علم بمقدماتها (كشحوب اللون، والبرودة، والغيبوبة) ولكنه لا يسلم ولا يتقبل الحقيقة المذكورة. إننا جميعاً يمكننا اتخاذ الخطوة الأولى، وبعضنا اعتاد أن يتخذ الخطوة الثانية، ولكن من الصعب على معظمنا عادة أن يتمشى مع الثالثة. غير أنه، إذا كان غرضنا استخدام الرقابة إلى أقصى حد فعلينا أن نتخذ الخطوات الثلاث جميعاً.

ولسوء الحظ تتميز الوقائع بأنها لا تقبل أن تغير من نفسها بحيث تتناسب مع رغباتنا. إنها تبقى على حالتها التي وجدت عليها وتستمر في طريقها بصرف النظر عما نشعر به نحن البشر نحوها. هذه الحقيقة في

ذاتها هي مصدر من مصادر المتاعب الإنسانية الخطيرة في سبيل التكيف اليسير تبعاً لمقتضيات الحياة. وبالرغم من احتجاجنا وكلامنا المعاد فما زال المبدأ على ما هو عليه وهو: "إن جميع الرغبات في العالم لن تغير من الحقيقة إذا كان علينا أن نتصرف في عالم الواقع العملي، حيث يجب أن ننجز يومياً شيئاً ما، ففي هذه الحالة لن نستطيع محاولة العيش في دنيا "ما ينبغي أن يكون". فإما أن نغير من تصرفاتنا بحيث تتفق مع الأشياء بحالتها الراهنة، وإما أن نجد أنفسنا في عالم لا نهاية له من الرغبات والحسرة. ومهما كان، فإنه من الممكن تفادي الكثير من هذه العقبات إذا تقبلنا العبارة التالية، باعتبارها دستوراً للحياة فوق سطح الأرض: "إن المثل لن ترقى إلى مستوى الواقع".

المثل هي الأشياء التي يجب أن تكون، والحقائق تمثل ما هو قائم فعلا. ومن الوجهة التاريخية كلما تعارض الاثنان فيما بينهما، فإن الحقيقة كانت تنتصر. حاول اختبار ذلك إذا شئت في أي وقت في تاريخ الإنسان وسوف تجد الجواب بنفسك. انظر إلى قانون فولستد على سبيل المثال. لقد تضمن هذا الإجراء التشريعي الصراع بين المثالية والواقعية في صورة مجردة. فإذا استبعدنا حكمنا على قيم الأشياء من الصورة (الحكم الذي يدور حول أي الإجراءين يعتبر صحيحاً: التطبيق أو الإلغاء) فلن يكون هناك أدنى شك في أن إصرار الإنسان على حقه الشخصي في أن يشرب الخمر إذا أراد (وهذه حقيقة) قد كسب المعركة

في النهاية. ومهما كان، فلنلق نظرة على موقف تتصارع فيه المثل (في صورة رغبة شخصية) مع الحقيقة (في صورة موقف موضوعي) في داخل الفرد ثم نرى نتيجة ذلك.

ومرة أخرى نجد أنفسنا في حاجة إلى صورة واضحة تنير لنا سبيل الفهم. هل تتذكر (أو هل سمعت عن) الأيام الخالية عندما كان رئيس العمال يعد ملكا؟ قبل أن تنشأ النقابات وتنتشر في الدولة، كان العرف القائم أن رئيس العمال له حق تعيينهم وفصلهم وإدارة عمله على خير وجه يراه. وكان المعيار الوحيد هو إنجاز العمل. ونتيجة لذلك، كان رئيس العمال بحق سيد أولئك الذين كان يشرف عليهم والويل للعامل التي يتحدى ذلك الحق. وقد كان صحيحاً بالحرف الواحد أنه إذا لم يرض رئيس العمال عن الطريقة التي يقص بها العامل شعره، فعلى الأخير أن يختار أحد أمرين: إما أن يساير الرئيس في رغباته ويقص شعره تبعا لذلك، وإما أن يبحث لنفسه عن عمل آخر.

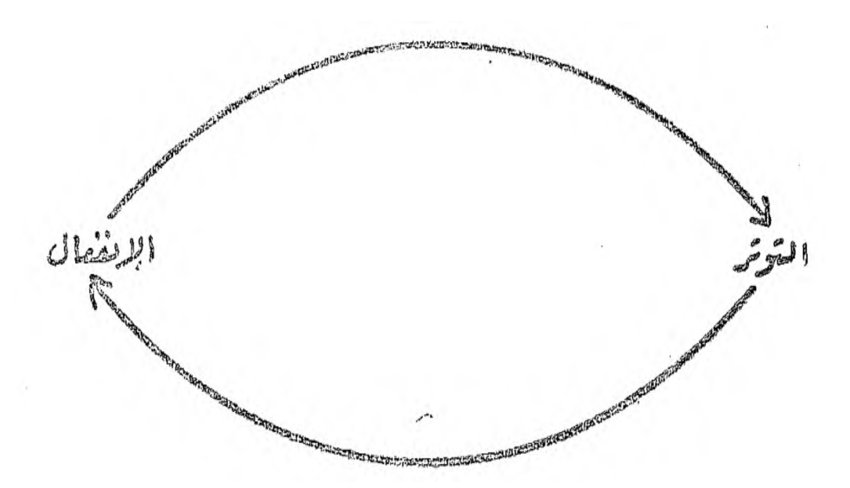
وفي ظل هذه الظروف، لنفترض أن هناك رئيساً للعمال يرغب، لسبب أو لآخر، في سلطات شخصية تدعم شعوره بالقدرة والجدارة. قد يكون ذلك لأنه يتقمص شخصية الفأر في بيته وعندما تقول له زوجته: "اقفز" يكون جوابه: "إلى أي ارتفاع يا عزيزتي؟" وعلى أي حال فهو محتاج للقوة وهذه الحاجة يصير إشباعها في مجال العمل يومياً مع الجماعة التي يعمل معها. إن ما يختار أن يقوله يصير في حكم القانون،

وما دام الإنتاج مرضياً، فلن يكون مسئولاً أمام أحد. ومهما كان، فقد حدث شيء. ففي ليلة من الليالي تم الاقتراع وفي اليوم التالي تكونت النقابة في المصنع. إن رئيس العمال في حالتنا هذه يعلم بوجود هذه الحقيقة ولكنه لا يعترف بالنقابة كحقيقة واقعة ولا يقبلها بهذا الواضع. وعلى ذلك فإنه يحضر إلى مكان العمل ويصدر تعليماته بشأنه على طريقته المعتادة كما يحدد الأشخاص الذين يتولون العمل. وقد رد أحد رجاله على ذلك قائلا: "هل تعلم أيها الرئيس أني لن أقوم بذلك العمل، فماذا ستفعل بي"؟ إن الاحتمالات تشير إلى أن رئيس العمال، عندما يواجه هذه الحالة التي تنكر عليه حاجة شخصية عميقة الجذور سوف ينزعج، وقد تقول إنه سوف يتميز غيظاً. ولكن ما الذي يعود عليه من التميز غيظاً من هذه الحقيقة؟ إنه لن يفعل أكثر من أن يزيد الأمور سوءاً بطبيعة الحال.

إنه سوف يكتشف بعد فترة قصيرة، أن الغضب كوسيلة للحل لن يفيد، وأن عليه أن يتعلم كيف يكظم شعوره. ذلك سوف يكلفه الثمن، ألا وهو التوتر. ولنسأل هذا السؤال حتى نتعرف على شعور رئيس العمل: "هل حدث أن غضبت مرة في موقف كان يجدر بك فيه ألا تبدي غضبك" وكذلك: "ماذا كان شعورك الداخلي؟" هل يصف لفظ "التوتر" ذلك الشعور؟

إن أمامنا الآن مثالا لمصيدة من المصائد السيكلوجية التي نقع

فيها نحن البشر عادة، عندما تلقي بنا رغباتنا الشخصية في صراع أرعن مع الحقيقة، وعلاوة على ذلك، فإن هذه العملية تشير إلى قاسم مشترك في الضعف الإنساني. إذ تصف ما يسمى "الحلقة المفرغة لسوء التكيف" ولما كان سوء التكيف إنما يعني الخروج عن النظام الموضوع، فإنه يتبع ذلك أنه عندما نختلف مع الحقائق فإننا نصبح في حالة سوء تكيف سواء أرضينا أم لم نرض. ويمكننا رسم ذلك التفاعل الدائري على الوجه التالي:



فإذا عدنا إلى المثال الذي لدينا عن رئيس العمال، فإن لنا أن نفترض، عن صواب، أن خيبة الأمل في إشباع حاجة شخصية تدعوه إلى الانفعال، ولما كان ذلك الانفعال لا يمكن التعبير عنه، فإنه ينتج عنه توتر داخلي. وبالإضافة إلى ذلك فإنه من المنطق أن نفترض أن التوتر نفسه قد يعود بالتالي فيزيد من حدة الانفعال الأول. وبهذه الطريقة

نصبح نحن الآدميين وكأننا في أرجوحة سيكلوجية لا نخرج منها سوى بالدوار إزاء مجهوداتنا. ومتى بدأت تلك الحلقة المفرغة فإنها لن تتوقف حتى يتخذ إجراء لإزالة سبب الانفعال أو الحد من تأثيره. ولما كانت الحقائق نفسها أموراً صعبة المراس، فإنه سيكون من الصعوبة بمكان التخلص من سبب الانفعال. وعليه فالأمل الوحيد لدينا هو العمل بطريقة ما على الإقلال من نتائج الانفعال أو التخلص منها. وهذا يؤدي بنا إلى القاعدة التالية؟ "لا يمكنك أن تغير الحقيقة وكل ما يمكنك أن تفعله هو أن تغير من موقفك منها". وهذا يعني أنه إذا واجهك موقف واقعي أدى إلى اضطرابك، فالأمل الوحيد أمامك هو أن تغير من نفسك. إن الطبيعة الإنسانية الأساسية هي نوع من المواقف الواقعية، وإذا أقلقك الجنس البشري فعليك أن تتذكر أنه مادمت لن تغير من الناس كثيراً، فسيكون من السهولة بمكان أن تغير من شعورك نحوهم.

إن سبيل الرقابة سوف يساعدنا في هذا الصدد. فإذا صادفك قرار يتعلق بالناس (وأي قرار لا يتعلق بهم؟) فإنك ستكشف زوايا الموضوع ثم تتنبأ بالثمن قبل أن تتخذ قرارك، وعندئذ ستكون لديك الفرصة لمنع الحلقة المفرغة من العمل. وفي الواقع فمن الأسهل إلى حد كبير أن تمنع هذه العملية من الابتداء عن أن توقفها بعد أن تكون قد بدأت. وعلاوة على ذلك فإن المثل الذي سقته بشأن التأمل والتفكير قبل اتخاذ الإجراء سيكون بمثابة أحسن دليل يهتدى به قومك. بل الواقع أن هؤلاء

القوم، شئت أم لم تشأ، سيميلون بشدة إلى تغيير سلوكهم في العمل تبعاً للنمط الذي وضعته لهم. فإذا لم تهدهم إلى الطريق، فكيف تتوقع أن يجدوا السبل المناسبة وحدهم؟

وعلى ذلك فالرقابة تفتح أمامنا طريقين:

١- إذ يمكنها أن تمنع الحلقة المفرغة من العمل.

٢- كما يمكنها أن تعطي المثل لقومك.

وعلاوة على ذلك، فالرقابة تساعد على تجنب أخطاء الإنسان الستة التي شرحها شيشرون ٦٦ عاماً تقريباً قبل مولد المسيح. هذه الأخطاء الإنسانية هي:

١- الاعتقاد بأن التقدم الفردي يقوم على سحق الآخرين.

٢- الميل إلى القلق بشأن الأمور التي لا يمكن تغييرها أو تصحيحها.

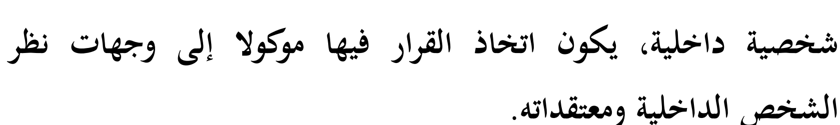
٣- الإصرار على أن الأمر مستحيل لأننا أخفقنا في القيام به.

٤- رفض نبذ الأفضليات القائمة على أساس شخصي.

٥- إهمال تطوير العقل وتثقيفه، أي عدم اعتياد القراءة والدراسة.

٦- محاولة إجبار الآخرين على تقبل معتقداتنا، وإتباع طريقنا في الحياة.

وهنا، قد يفيد تصوير الفرق بين القرارات التي تقوم على أساس التفكير وبين القرارات التي تقوم على أساس الشعور. ومن الممكن التدليل على تدهور مستوى الدقة الذي ينشأ عن إتباعنا طرق "التفكير" المألوفة.



هذه الطرق تبدو على الرسم على الوجه الآتي:

يقوم القرار في هذه الحالة على أساس الملاحظة وبذلك تبلغ الدقة أدنى مستوياتها. إن من يقوم بالتفكير إنما يبحث عن الأمور المماثلة وعندما يعتقد أنه اهتدى إليها، فإنه يقوم بالتصرف. إن العملية كلها عملية شخصية داخلية، يكون اتخاذ القرار فيها موكولا إلى وجهات نظر الشخص الداخلية ومعتقداته.

وعادة عندما يواجهنا موقف يتطلب اتخاذ قرار، فإننا نحاول أول ما نحاول أن نحدد ذلك الموقف. إذ نقول: "هذه حالة كذا وكذا". ثم نصنفه على ضوء ما نعتقد أنه "ينبغي" أن يكون (في ظل آرائنا وشعورنا نحوه). ثم ننتهي إلى قرار يعتبر خليطاً ليس له نظير في عالم الواقع. لقد حاولنا أن نحور من الحقائق بحيث تتفق مع استعدادنا وميولنا، وعموماً

تنتهي العملية بحالة من خيبة الأمل والانفعال. وفيما يلي العملية التي بمقتضاها نصل إلى قرار يتفق مع الموقف الواقعي:

يقوم القرار في هذه الحالة على أساس المشاهدة، ويترتب على ذلك أن تبلغ الدقة أعلى مستوياتها. إن من يقوم بالتفكير إنما يبحث عن أوجه الخلاف (ليتبين مدى كون هذه الواقعة فريدة في نوعها) ثم يقوم بالإصغاء خلال العملية. هذه تجربة موضوعية يتخذ فيها القرار على أساس الوقائع المحيطة بالموقف.

وفي هذه الحالة لا يطلق على الموقف الذي يتطلب اتخاذ القرار بأنه "حالة كذا وكذا". بل يكون السؤال: "ما الذي يحتمل أن يكونه؟ ويتبع ذلك "قد تكون هذا، أو قد تكون ذلك، وقد تكون شيئاً آخر." ثم "إنها تبدو كما أو كانت– ولكن هناك هذه الخلافات".

التقدير أو الحكم
↑
الآراء والمعتقدات المجردة
↑
التفسير
↑
ماذا يحدث؟
↑
الواقعة

"لنفترض أنني حاولت أحد هذه الاحتمالات؟". وفي خلال عملية الافتراض هذه يصغي الشخص القائم بالملاحظة إلى حسن تقديره كما يصغي إلى تجربة الآخرين وتقديرهم. وبهذا الشكل تتاح فرصة المساهمة للوقائع المحيطة بالموقف (وعلى الأقل تكون لديها الفرصة للظهور) كما

يمكن تأملها على أساس ما هي عليه في الواقع دون عوامل التشويش والتنكر التي تحيط بالآراء والمعتقدات المجردة. وإذا لم نجن من هذه التجربة شيئاً فيكفينا أننا تفادينا التحايل والخداع الواردين في العبارات التالية: "لتذهب إلى الجحيم، لابد أن تكون على هذا النحو".

ومهما كان، فعليك أن تتذكر أنه عند محاولتك كبح جماح نفسك في ظل سيطرة مخك الحديث، فإنك بذلك إنما ستثير حالة من التوتر الداخلي في نفسك. عد بتفكيرك إلى مناقشتنا الأولى لهذه العملية، وعن صمامات الأمن التي يمكن إقامتها للتخفيف من حدة التوتر حتى لا تتزايد وتضع العراقيل في سبيلك (كيف أصبح الإنسان حكيماً). ولما كان التوتر الداخلي هو الثمن الذي عليك أن تدفعه في سبيل الرقابة، فمن الضروري أن تبحث عن وسيلة من وسائل الترويح المقبولة. ولا بديل لذلك إلا أن تكون ضحية لمرض نفساني شديد. وعلى ذلك فإذا لم تكن مستعداً لدفع الثمن، فعليك ألا تحاول استخدام الوسائل المذكورة.

لماذا نصغي؟

لقد قصدت الطبيعة أن يكون الإنسان كائناً مستمعاً. ولتحقيق ذلك تم تزويدنا بمجموعة من الآذان. ومنحتنا الطبيعة أذنين اثنتين وفماً واحداً فقط. والاستنتاج المعقول الذي يتبين من هذه النسبة أنه قصد أن نستمع بسهولة ضعف ما نتكلم. غير أننا، نحن البشر قد قلبنا هذه العلاقة الطبيعية بنوع خاص لدرجة يخشى منها أن نفقد مهارة الإصغاء. فنحن أشخاص متكلمون، وقد اتهمنا من قبل بكثرة الكلام دون أن نقول شيئاً يذكر. وهذا يعتبر صحيحاً بصفة خاصة بالنسبة لنا نحن الآدميين، عندما نجد أنفسنا في مراكز القيادة. إننا نفكر بسهولة هذه العلاقة الطبيعية بين أذنين اثنتين وفم واحد عند قيامنا بمجهوداتنا في سبيل إنجاز العمل. ونتيجة لذلك، فإنه يبدو أن القاعدة الأولى للإصغاء الفعال هي: "اقفل فمك الكبير".

وهذا شيء من اليسير قوله ولكن من العسير تنفيذه؛ إذ يصبح تطبيق هذه القاعدة من الصعوبة بمكان، وخاصة عندما ندرك، نحن طائفة المديرين، ليس فقط ما يعتزم الفرد أن يقوله، بل أيضاً ما ستكون عليه إجاباتنا حتى قبل أن يلقي الشخص بسؤاله، وعلى ضوء الحقيقة العملية فإن السؤال الذي يتبادر إلى أذهاننا هو: "لماذا يبذل مجهوداً خاصاً في سبيل الإصغاء، إذا كانت المشكلة معروفة بصفة عامة، والإجابة واضحة –على الأقل– بالنسبة لي؟" وبالرغم من السهولة التي يتم بها التفاعل

الظاهري في وحداتنا إزاء هذا السؤال، فليس هناك إجابة سريعة أو حتى إجابة سهلة عليه. وقد تتذكر إشارتنا السابقة إلى عامل التمييز ومصادره. وأي إجابة عن السؤال التالي: "لماذا نصغي؟" يجب أن تكون إجابة مدروسة، فلن نصل إلى الحل عن طريق البحث السريع دن أن نتيح الفرصة لذهنك للتفكير. وبالتأكيد هناك مواقف تتطلب منك أن تصغي وأن تصغي بانتباه حقاً. وكذلك، هناك مواقف يجب عليك ألا تنصت فيها، بل تتخذ فيها إجراء سريعاً حاسماً. أي المواقف يندرج تحت النوع الأول، وأيها يندرج تحت النوع الثاني؟ لا يستطيع أحد أن يجيبك عن هذا السؤال سوى حكمتك السديدة.

وهذه حقيقة عامة تنطبق على كل وسيلة من الوسائل التي لدينا. ستكون هناك مناسبات يجب ألا تستخدم فيها وسيلة معينة تبدو موافقة، وهناك مناسبات لا يفيدك فيها أي من تلك الوسائل، إذ لن تكون هناك "قواعد عامة" عندما تتعامل مع الناس. وهذه الوسائل، كما ذكرنا من قبل، قد تزيد من احتمالات نجاحك في مجال العلاقات الشخصية المتبادلة. إنها لن تحل أياً من مشاكلك، ولكن إذا أحسن استخدامها فإنها ستتيح لك الفرصة لحل مشاكل الناس بشكل أكثر فاعلية.

ونتيجة لهذه الحقائق فإنك تنصت، إذا كان الإنصات، في رأيك، سيساعدك على الوصول إلى الحل بسرعة وبشكل فعال. وفيما عدا هذه القاعدة العامة (التي يمكن تطبيقها بالنسبة لكل وسيلة سنناقشها) فإنه لا

يمكن لأي شخص أن يشير عليك بشيء. وهذا هو السبب في قولنا إن المهارة في استخدام هذه الوسائل إنما هي نتيجة التجربة والخبرة، وإنك لن تجد هذه المهارة في حديث الغير أو فيما يكتبه مهما بلغت خبرته. وعلى ذلك فإن استخدام هذه الوسائل للأسف يجب ألا يتعدى المناسبات التي يساعد استخدامها فيها وليس في أي وقت آخر. فإذا بدت هذه القاعدة العامة غامضة بالنسبة لك، فعليك أن تأخذ في الاعتبار احتمال أنك تهتم بالإجابات السريعة دون الحلول الحقيقية. فإذا كنت أمينا مع نفسك حقيقة، فإنك ستدرك أنه لابد من بذل مجهود لتحقيق شيء له قيمته.

وفي الواقع، فإن الإصغاء الفعال ليس عملية سهلة في حد ذاتها. فهو يتطلب تصميماً وجهداً مستمراً، لأنه ليس بالشيء الذي يحدث تلقائياً. إن الإصغاء عملية صعبة وربما كان ذلك سبباً آخر يدعو كثيراً منا إلى عدم الإقبال عليه إلى حد كبير. كذلك ليست هذه هي القصة الكاملة. إن كثيراً من اللبس إنما ينشأ عن أن الحقيقة هي أن معظم ما يبدو أنه "إصغاء" ليس كذلك ألبتة. فهناك نوعان مختلفان للإصغاء.

١– الإصغاء السلبي (تبدو وكأنك تصغي ولكنك لا تفعل ذلك في الواقع..).

٢– الإصغاء الإيجابي (تبدو وكأنك تصغي، وأنت في الواقع كذلك، وذلك هو واقع الأمر).

ويعتبر أول النوعين هو الشائع. ذلك أن الإصغاء السلبي يؤخذ على أنه انتباه وذلك في أحوال أكثر من التي يعترف بها غالبيتنا. فكر في المرات العديدة التي تفعل فيها ذلك. إنك تعود من عملك إلى منزلك في أحد تلك الأيام التي تبدو أنها تثير المشاكل من تلقاء نفسها. إن الأمور لم تجر كما يجب، وقد قاسيتها إلى النهاية. وعندما دلفت إلى منزلك أخذت زوجتك تتحدث. ومن أطراف الحديث الذي سمعته، فهمت أنها كانت ترتدي أحسن ما لديها من القبعات، ثم قابلت إحدى السيدات من جيرانها وهي ترتدي قبعة مماثلة. لقد أزعجها ذلك وأرادت أن تتحدث عنه. ولما كنت مستغرقاً في همومك، فإنك "تصغي" ولكنك في الواقع لا تسمع إلا القليل مما تتحدث عنه زوجتك، ومهما كان، فقد كنت حريصاً على أن تردد همساً، فيما يبدو أنه الظرف المناسب، "يا للعار!" "هذا أمر يؤسف له!" الخ.. إنك لست منصتاً ولكنك تتظاهر بذلك.

تذكر أيام كنت في المدرسة أو فكر في عدد المرات التي كانت إحدى المدرسات غير الموفقات تحاول جهدها فيها أن تلقنك العلم، في حين أنك منصرف عنها في الواقع إلى الملعب أو الساحة الرياضية أو الرقص أو ميعاد، ولو أنك كنت تتطلع إليها بانتباه. لقد كنت أكثر خداعاً من ذلك في بعض الأحيان. ففي مثل هذه الظروف كنت تنتشل نفسك من عالمك اللانهائي من وقت إلى آخر وتمسك بأحد خيوط المحاضرة ثم تسأل سؤالاً. وبعد أن تفعل ذلك. تلقي بنفسك في

أحلامها مرة أخرى حتى يحين الوقت لتسأل سؤالاً آخر. إن الاحتمال هنا أنك غررت بمدرستك. إذ ربما اكتسبت سمعة (على الأقل في تفكيرها) بأنك "طالب يهمه الأمر". ولكنك تعلم أنك ربما وقعت في الفخ. إذ أن كل ما على المدرسة أن تفعله، دون أن تغير من نبرات صوتها أو لهجتها، هو أن تقول: "في كل التجارب التي مرت بي، ربما كانت هذه أكبر مجموعة من العلماء واجهتها". وفي اللحظة القصيرة قبل أن يسجل وعيك البعيد لهثاته المضطربة، ربما تكون في هذا الوقت قد احتفظت بتعبيرك عن الاهتمام المتصنع مدة تكفي للمدرسة أن توقع بك وأنت مستغرق في أرض أحلامك التي صنعتها لنفسك.

إن الإصغاء السلبي من الأمور اليسيرة، إذ لكي تصغي بانتباه – وبشكل فعال بالطبع– عليك أن تبذل جهداً في هذه العملية. إنك تفعل ذلك في كل مرة تشير عليك حكمتك بالإصغاء بانتباه. وسوف تكتشف أن ذلك يحدث عادة في المواقف التي يكون فيها عدم الإصغاء، لسبب أو لآخر، من الخطورة بمكان. ولكن الأمر يتطلب جهداً ومرانة مستمرين كي تعتاد الإصغاء بانتباه. غير أني أعتقد أننا جميعاً نتفق في أن نعرف ما يدور حولنا من العادات التي لها قيمتها البالغة. ومن الممكن أن تكون أسهل طريقة لذلك هي اعتياد الإصغاء بانتباه. ولا يعتبر من الحكمة في شيء كون معظمنا لا يصغي إلا لماما. فإذا كنت مهتماً بفكرة، كيف يمكنك أن تعتاد الإصغاء، فعليك أن تجيب عن الأسئلة التالية. سيكون

من اليسير عليك أن تتغلب على هذا الاختيار، وعلى ذلك فإذا كنت تعتاد غش نفسك فاستمر ولكن يجب ألا تخدعك إجاباتك. غير أنك إذا كنت أميناً مع نفسك كما ينبغي، فلديك الفرصة لتقدير "نسبة الإصغاء" المعتادة لديك. أجب بـ "نعم" أو "لا".

١- هل تجلس في الحجرة بحيث تتأكد من السمع بوضوح؟

٢- هل تصغي إلى الإحساسات الدفينة كما تصغي إلى الكلمات؟

٣- هل تهمل مظهر المتحدث وتنصرف فقط إلى الاهتمام بالآراء التي يعرضها؟

٤- هل "تبدي اهتماماً"، وتنظر إلى المتحدث كما تصغي إلى ما يقول؟

٥- هل تترك العنان لتعصبك ولمشاعرك عندما تحدد ما يجب أن يقوله غيرك؟

٦- هل تركز تفكيرك باستمرار في الموضوع وتتبع تسلسل الأفكار؟

٧- هل تحاول عن وعي تقدير المنطق والحكمة فيما يقال؟

٨- هل تكبح جماح نفسك (أي لا تقاطع أو تكف عن الإصغاء) عندما تسمع شيئاً تعتقد أنه خطأ؟

٩- هل أنت مستعد، في المناقشات، أن تجعل الكلمة الأخيرة من حق الطرف الآخر؟

١٠- هل حاولت أن تتأكد من أنك تأخذ في اعتبارك وجهة نظر الطرف الآخر قبل أن تجيب أو ترد على إدعائه؟

فإذا أجبت عن الأسئلة جميعاً عن ثقة "بنعم" فأنت مستمع لا نظير لك. أما إذا كانت بعض إجاباتك "بلا" فأنت محتاج إلى تعديل عاداتك في الإصغاء بقدر إجاباتك بالنفي. وفي خلال عملية التعديل هذه، إذا وضعت هذه الأسئلة العشرة في الصورة الإيجابية فإن ذلك يعتبر مرشداً لك في تعديل عاداتك على الوجه السليم.

وقد تستطيع أن تتأمل في عاداتك في الإصغاء بشكل آخر. وهذا يتضمن أن تجد نفسك بين ذلك الطراز من المديرين الذي سنصفه فيما بعد. تذكر جيداً أنك قد لا تستطيع أن تحدد مكانك بدقة من بين التصرفات المذكورة. وذلك لأنه قلما كنا أحد أمرين: إما هذا وإما ذاك، فنحن دائماً تقريباً مزيج من الاثنين. لذلك حاول أن تعرف أي الأشخاص أنت، واحذر الدوافع الخداعة التي تدفعك لأن تبدو في صورة أفضل مما أنت عليه حقيقة، فإذا وضعت ذلك التحذير نصب عينيك، فأي طراز من المديرين تعتبر أنت؟

١- إنك عادة مشغول عندما يريد أحد مرؤوسيك أن يقابلك.

٢- إنك تقابل المرؤوس عادة ولكنك تتحدث في الهاتف في نفس الوقت أو تسمح للآخرين بالدخول إلى مكتبك، وعلى العموم تعطل الاجتماع الذي يرجوه مرؤوسك.

٣- قد تقلب الأوراق، أو تكتب المذكرات، أو تراجع المكاتبات أو تفعل أي شيء يشير إلى الإصغاء السلبي.

٤- إنك تصغي حتى تتعرف الغرض ثم تصدر قرارك. إنك لا تريد أن تضيع وقتك في الإصغاء إلى الأمور غير الجوهرية.

٥- إنك تذكر من أمامك بأن أمامه "عدداً معيناً فقط من الدقائق" وتمسك بالساعة في يدك. إن وقتك ثمين.

٦- بصرف النظر عن مقدار انشغالك أو الضغط الذي ترزح تحته، فإنك تجد أمامك متسعاً من الوقت للاستماع إلى أي شخص يريد التحدث إليك. وعلاوة على ذلك فأنت تعيره اهتمامك كله عندما يكون في مكتبك.

أين موقفك من هذه القائمة؟ ألا يجوز أن تجد نفسك مشتركا في أكثر من موقف من هذه المواقف، وأن ما تفعله على سبيل الإصغاء يرتبط إلى حد كبير بما تشعر به، وبما تكون عليه مقتضيات الموقف؟ فإذا لم يكن ذلك صحيحاً، فأنت إما أن تكون خادعاً لنفسك أو تكون مخيباً لآمال من تعمل معهم بطبيعة الحال. يجب أن تتصرف تبعاً لما هو وارد في البند السادس ولكنك إنسان قبل كل شيء.

إني أشك في أن كلا منكم سوف يجيب إجابة قاطعة بالإيجاب عن السؤال التالي: "هل تريد أن يميل إليك الناس؟" فإذا كان ذلك صحيحاً، فإنه يحتمل أن تكون أسهل الطرق لاكتساب اهتمام زملائك هو أن

تصغي إليهم وأن تجعلهم يعلمون أنك سمعت ما ذكروه! عندما يحين دورنا في الحديث (أو عندما نسبق دورنا) فإننا نتحدث كما لو أن شيئاً لم يذكر منذ أن فتحنا فمنا آخر مرة. أو، إذا سلمنا بأن الطرف الآخر كان يتحدث فإننا نجيب بلفظ "نعم" ولكن بطريقة تدل على أننا لا نكن لآرائه شيئاً من الاحترام. إن الطريق لتقبل زملائك لك يكون بوساطة الاستماع إلى ما يقولونه دون أن تفرض عليهم إرادتك ما هي العادة. وفي الواقع، إن إتباع الرأي الأخير سوف يؤذي شعورهم على الأرجح، دون أن يقربك من قلوبهم.

ويمكن للبعض منا أن يصبح بارعا في مسألة رفض الإصغاء. فهناك الطريقة التي يمكننا أن نطلق عليها ما يعادل الستار الحديدي من الناحية الشخصية. "وينسدل الستار الحديدي" عندما نخفق في الإصغاء بانتباه. ويحدث ذلك عندما يكون موقفنا أساساً كالآتي: "إن آرائي وشعوري أهم بكثير من آرائك وشعورك بحيث إنه لا يمكنني أن أشغل نفسي بالاستماع إليك".

وهناك أحد خبراء التنظيم الاستشاريين الذي يعتبر مثلا كاملا للشخص اللامع الذي يفرط في موضوع "إسدال الستار الحديدي". لقد أدت به هذه العادة على مر السنين إلى خسرانه عدداً كبيراً من الأصدقاء والمشروعات التجارية أكثر بكثير مما ناله بجهده المتواصل وقدرته الذهنية. إن المظهر الخارجي لتصرفه ينم عن أنه مجتهد، سريع الخاطر، ومرن. ويمكنه أن يكون، لمدة نصف ساعة، زميلاً لطيفاً يوازن بمهارة بين

الإصغاء والمساهمة بحيل الحديث التي أحسن اختيارها. غير أنه بعد فترة قصيرة يسدل الستار. ويعتبر طول الفترة التي يرفع فيها الستار مقياساً مباشراً لأهميتك بالنسبة إليه. وعندما يرخي حبل الستار فإنك تشعر بشكل ما بأن هناك نوعان من التغير، ولو أنه ليس هناك تغير كبير في تصرفه الظاهري. إنك تشعر أنك فقدت الاتصال به، وأنه بطريقة ما غير موجود معك وأن ما تقوله فقد معناه. ذلك الرجل كان عاجزاً تماماً عن إقامة علاقات إنسانية مستمرة وبشكل واقعي. فقد كان يغير سكرتيراته باستمرار، هؤلاء الفتيات كي يملن إليه في البداية، ولكنهن كن يقلن عادة عندما يتركنه (بعد حوالي ستة أشهر): "لا يمكننا تحمل ذلك الرجل بعد الآن". وكذلك، كان يحصل على عملاء جدد بوفرة ولكنه لم يكن يبقى عليهم أبداً. لقد كان يخفي تحت حبوره الكاذب، مرارة وخيبة أمل.

وهذا يعتبر مثلا حياً للتواضع في مجال العلاقات الشخصية الفعالة. ويعد الإصغاء بانتباه صورة من صور الإقلال من أهمية الذات، مما يساعد إلى حد كبير في الحصول على معاونة الآخرين. وستعلمك خبرتك أنه بعد أن تتاح الفرصة للمجموعة للتعبير عن نفسها وبعد أن يشعر كل فرد أن صوته مسموع، فعندئذ ستكون الفرصة أكبر لأن تصغي إليك المجموعة وتتبع اقتراحاتك. إن حصولك على تعاون الآخرين يتناسب تناسباً طردياً مع استعدادك للإصغاء إليهم.

فقد كان هناك رجل، يبلغ خمسين عاماً وله مدة خدمة في الشركة تبلغ حوالي ثلاثين عاما. هذا الرجل تدرج في مناصب الشركة حتى شغل منصباً إشرافياً بفضل مهارته الفنية وحدها. لقد كان شخصاً منطوياً، مرتاباً ساخراً، متباعداً عن رؤسائه، متعالياً على مرؤوسيه. إن فشله في التقدم بسرعة أكبر من تقدمه الحالي كان يثير في نفسه مرارة خاصة وأنه كان يعلم بتفوقه فنياً على بعض الرجال الذين تخطوه في الترقية. ولم تكن الإدارة لتتوقع تغيراً يذكر في حالته. غير أن أحد المديرين الجدد رفض الاعتقاد بأنه خسر المعركة فبدأ يطلب منه النصح وإبداء الرأي، ثم أخذ يثني على كفايته الفنية كلما كان جديراً بذلك. وبعد فترة قصيرة، سأل المشرف المدير الجديد: "إذا كان كل ذلك الإطراء صدقاً، فلماذا تخطوني؟" فأجاب المدير: هل تريد أن تحدثني عن شعورك عما يدور حولك هنا؟ كانت الإجابات عن ذلك السؤال مشوشة غير محددة. لقد سمع المدير القصة كاملة لأنه أصغى، وخرج بالمشرف من عزلته، وتقبل ما قاله دون أن يحاول أن يصحح أو يعارض أو يسهب. ثم أنهى المناقشة ببساطة قائلا:

"والآن أعتقد أني أدرك شعورك عن ذي قبل" وبعد اجتماعين اثنين، بدأ المشرف يسأل عن الاقتراحات، والانتقادات. وكانت هذه تقدم له بكل إخلاص. وكنتيجة لهذا النوع من الإصغاء الإيجابي، تغير المشرف من حيث اهتمامه بالناس، وحرارته الشخصية وتعاونه عموماً.

ويمكن تصوير فاعلية التواضع في المواقف الشخصية عن طريق خطأ شائع في مجال العلاقات الإنسانية. فإذا شئنا نحن البشر أن يميل الآخرون نحونا، فإننا نحاول في سبيل ذلك أن نثبت للطرف الآخر كم أننا نهتم بأمره. إننا نأتي أشياء معينة، خلال عملية التدليل على رغبتنا في التودد إلى الغير على افتراض أن ذلك سيبرهن على اهتمامنا به وذلك يصبح الاهتمام متبادلاً، فكم نحن حمقى! لأنك إذا فكرت لحظة، فسترى كيف أننا بذلك نعكس الأوضاع.

حاول أن تستعيد خبراتك الشخصية. وتذكر كيف كان شعورك عندما أدى لك شخص خدمة ما خاصة، خدمة من النوع الذي يصعب المجازاة عليه؟ إنك في هذه الحالة تشعر أنك مدين بشكل ما لهذا الشخص، والسؤال الآن هو: "هل تستمتع بشعورك هذا أنك مدين للغير؟" إن معظمنا لا يستمتع بذلك. وعلاوة على هذا، تذكر مرة استطعت فيها أن تؤدي خدمة إلى شخص آخر لم يستطع غيرك أداءها، خدمة كانت ذات أهمية خاصة لهذا الشخص وساعدته حقيقة. ألم تشعر بعد خدمتك هذه، أنك كريم مع من قمت نحوه بالخدمة، وأعلى منه شأنا، وفي الواقع شبه إله مصغر بالنسبة إليه؟ فكر جيداً وبأمانة عند بحثك عن هذه الإحساسات. ألم يحدث ذلك بالضبط بينك وبين نفسك؟

وعلى ذلك، فإذا كان صحيحاً أنه إذا قام الغير بخدمة في سبيلنا، فمن المحتمل أن يثور في أعماق نفوسنا شعور بالامتعاض، وكذلك إذا

كان صحيحاً أنه إذا أدينا خدمة في سبيل الآخرين، فإننا نستطيب الشعور الذي ينتج عن ذلك، فسيتبع هذا أن هناك تفاعلا إنسانياً يستطيع المدير توجيهه نحو زيادة فاعليته، أليس كذلك؟

وستصبح القاعدة: "إذا أردت أن يتقبلك (أو يتودد إليك) شخص آخر فدعه يؤدي لك خدمة!" افرض أنك شعرت بشيء من الامتعاض نتيجة لذلك، وافرض أيضاً أنه كان يشعر بأنه أفضل منك، فماذا يضيرك؟ هل يعتبر شعورك الشخصي أهم أم انجاز العمل؟ وتذكر أن ليس هناك مكان للذاتية الحساسة في مناصب الإدارة المسئولة. إن مهمتك أن تحصل على أقصى ما يمكن الحصول عليه من تعاون مع الغير ولا علاقة بين هذه المهمة وبين شعورك الشخصي. كما لا يهم شعورك في هذا المجال، بل المهم هو ما تفعله. ومرة أخرى، هذا هو الثمن الذي عليك أن تدفعه لقاء ذلك النوع من التعاون الذي تقول إنك تبغيه.

إن الإصغاء بانتباه هو الطريق الذي عليك أن تسلكه (إذا أردت) في سبيل الخدمات التي يقدمها لك الغير والتي سيترتب عليها اهتمامه بك كشخص وتقبله لك كقائد. فإذا أصغيت إلى قومك، فسيتفتح أمامك الطريق للحصول على المساهمة التي يستطيع كل فرد أن يقدمها لك، وسترتفع مكانتك مقابل الفرصة التي أتحتها لهم. ولكن حذار، فالسماح للآخرين بأن يقوموا بأي شيء في سبيلك بطريقة غاشمة عمياء لن يجر عليك سوى الحسرة. وتذكر أن كل وسيلة من الوسائل السابقة سلاح ذو

حدين، وستتوقف مغبة استخدامه على كفاية حكمتك. هذه الوسائل أو المعدات إنما هي بمثابة سيوف حادة رفيعة وليست عريضة النصل.

وكلما تقدمنا في موضوع هذه السبل التي تستخدم في مجال العلاقات الشخصية، سيتضح أمامك أنه في مجال العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس، يستخدم القائد مخه الحديث في مناشدة المخ القديم لأفراد المجموعة التي يقودها. فإذا كانت تلك القاعدة تبدو كأنها أحد تعاليم ماكيافيللي، فعلينا أن نلقي نظرة على التطبيق العملي لها. هل يروق موضوع الإعلان للمخ الحديث أم للمخ القديم، وذلك على ضوء ما تعرفه عن مهام كل منهما؟ فكر لحظة. وهل يتعلق ذلك بأحاسيسنا أم بتفكيرنا؟ فإذا كان لا يزال لديك سؤال يتردد في ذهنك فلنستفت ذوي الخبرة. قام إدوارد برنيز (عميد المشتغلين بموضوع العلاقات العامة في أمريكا) في عام ١٩٥٥ بتأليف كتاب أطلق عليه العنوان الوصفي التالي "هندسة الإقناع"[١] ويمثل هذا الكتاب محاولة من جانب المديرين البارزين المشتغلين بالإعلان للجمع بين قواعد العلوم الاجتماعية وبين فنون الإعلان. وقد نقل نيقولاس سامستاج مدير الدعاية "للتايم" عن الدكتور كارل منجر العبارة التالية الواردة في باب "الإستراتيجية" عند معالجته ذلك الموضوع "إن التفكير في الأماني والآمال يؤثر في تصرف الإنسان أكثر من التفكير المنطقي. وعلى ذلك تقوم الدعاية الفعالة على

(١) أ. برنيز "هندسة الإقناع" مطبعة جامعة أوكلاهوما ١٩٥٥.

الإحساسات دون الذكاء". فهل هناك ما هو أوضح من ذلك؟ وعلاوة على هذا هل يستطيع المدير أن يتعلم على يد مدير الحسابات في هذا المجال؟ إن عليك أن تضع نصب عينيك هذا السؤال: "هل لنا أن ننشد عون المخ القديم بصدد الإعلان إذا فشلت نداءاتنا؟".

ولنشر في هذا الصدد (لارتباط الموضوع بعضه ببعض) إلى أن الصراع بين "ما يجيب أن يكون" وبين "ما يحدث فعلا" يولد السخط. وعندما نختار نحن البشر بين ما نعتقد أنه يجب أن يكون "وبين ما نكتشف أنه واقع فعلا، فإننا نبدأ عادة في الثورة على الموقف، مرددين ما يلي: "إلى الجحيم، يجب أن يكون الأمر على هذا الوجه" عندما يبلغ رد الفعل الغاضب لدنيا أقصاه. وعندما نتذكر ما يحدث لنا، عندما تقف المثالية الشخصية في طريق الحقيقة المستعدة من الموقف، فقد يهمك أيضاً هذا السؤال "لماذا يجن جنون الناس؟".

إن الإجابة عن هذا السؤال موجودة في أحد المبادئ المتعلقة بتصرفات جميع صور الحياة الفقرية. هذا المبدأ يتضمن "أن خيبة الأمل تعادل العدوان". وذلك يعني أنه "من الطبيعي" أن نغضب إذا جرت الأمور على غير هوانا. وفي استطاعتك أن تختبر بنفسك صحة ذلك المبدأ.

أولا، عليك أن تجد كلباً لطيفاً، غير معروف عنه نهش الإنسان أو التكشير عن أنيابه عند الغضب. فإذا كان لديك ذلك النوع من الكلاب

في المنزل، فذلك أفضل. فيما يلي ما تفعله. اجلس واستدع الكلب إليك. ثم أمسكه من ذنبه بشدة بعض الوقت. وستجد الكلب يفعل الآتي: سيحاول أولا أن يخلص نفسك من قبضتك. فإذا لم يجد ذلك فتيلا، فسيلتمس منك الخلاص بالتطلع إليك عاويا مستعطفا في نفس الوقت فإذا لم تنجح هذه الوسيلة فسيدور حول نفسه، ملتمساً إطلاق سراحه، وفي نفس الوقت يحك يدك بأنفه أو قد يضع يدك في فمه ضاغطاً عليها برفق، تذكر، مهما كان، أنك لن تخلي سبيله. بل سوف تطلق سراحه بالتأكيد!! لأنك إن لم تفعل ذلك فسينهشك بأسنانه جميعاً. وفي اللحظة التي ينفد فيها صبره، سيبدأ في العض!! وذلك يعتبر في صالح الكلب، لأنه يؤدي به إلى الفكاك من موقف "لا يحتمل". وقد يكون هذا التصرف "ملائماً" لإنسان الكروماجنون الذي يحارب في سبيل البقاء. ومهما كان، فقد نتساءل: "ما هو الدور الذي يقوم به اليوم مبدأ تعادل العدوان وخيبة الأمل؟".

عندما تجد نفسك حانقاً بشأن مشكلة يجب عليك حلها، ويظهر المبدأ المذكور على المسرح، ألا تسلم بالهزيمة؛ ألست الآن في آخر خط من خطوط الدفاع البيولوجية، وإذا انهار ذلك الخط، فماذا يتبقى لك؟ قد يكون للغضب مكانه، كوسيلة من وسائل حل المشاكل عامة، عندما كنا نعيش في ظل قانون الناب والمخلب، ولكن أين مكانه في عالم اليوم ذي النواهي والضوابط؟. إن إنكار "رد الفعل الطبيعي" هذا،

سيؤدي إلى التوتر مرة أخرى، وبالتالي عليك أن تجد مخرجاً– مقبولا لذلك التوتر ثانية.

إن الإصغاء قد يفيد في منع سريان مبدأ التعادل بين خيبة الأمل والعدوان. ويفيد في إطالة الفترة بين إدراكك للموقف وبين اتخاذك إجراء بشأنه، فترة من التأخير تهيئ الفرصة لمخك الحديث لتقدير الظروف على ضوء المنطق والمعقول وأحسن الاحتمالات. إن الإصغاء يعطيك الوقت الكافي لاستخدام حكمتك؛ يعطيك تلك الثواني التي لا تقدر بثمن، والتي لابد لك منها إذا كان عليك أن تفكر.

وعلى أي حال، إذا كان لدى الإنسان شيء في نفسه يشعر أنه لابد له من أن يعبر عنه، فعليك أن تنصت لأنه لن يصغي لأي شيء تقوله له إلا بعد أن يفرغ من الإدلاء بما لديه. وأنت تعلم أن ذلك صحيح. هل كنت مرة مشتركا في محادثة وكان لديك موضوع حيوي تريد أن تشترك به فيها؛ موضوع لابد لك من التحدث عنه؟ تذكر كيف تنتظر حتى يبدأ المتحدث الحالي في أخذ نفسه، وبذلك تستطيع أن تتدخل في الحديث وتدلي بتعليقاتك؟ والآن هل سمعت شيئاً من الحديث السابق؟ أعتقد أنك سمعت القليل، أليس كذلك؟ لأنك كما ترى، لم تكن منصتاً للكلمات، كنت تنتظر لحظات يتوقف فيها المتحدث! وعلاوة على ذلك، ألا تعتقد أنه، على ضوء ما تعلم عن الانفعالات ونتائج التوتر الانفعالي، لا يمكن للناس أن يصغوا أو يتصرفوا في مستوى فهم مخهم

الحديث إلا بعد أن تخف حدة ذلك التوتر بدرجة كافية. فإذا تعجلت التدخل. فلا مفر من أن يعمل كل منكما في النهاية في مستوى المخ القديم، حيث لا نجد سوى المناقشات والمحاجات، والقليل من التعقل. ويتبع ذلك، بالتالي، أنه لا يمكن أن تدور مناقشة ذات معنى إلا بعد أن يستخدم كل منكما مخه الحديث. إن الإصغاء إلى الشخص الثائر يساعد على بلوغه هذه المرحلة. وقد يكون سيد ريتشاردسون. صاحب آبار الزيت الضخمة في فورت ورث قد لخص الموضوع جميعه بمهارة بقوله: "إنك لا تتعلم شيئاً ما دمت تتكلم"!

لماذا نوضح؟

لقد تحدثنا في الفصل السابق عن بعض المشاكل التي تنشأ عن ميلنا كبشر نحو الإصغاء قليلا والتحدث كثيراً. والآن علينا أن نرى كيف يمكن توجيه ذلك الاستعداد الإنساني بحيث يصبح في مصلحتنا. وكما يمكن أن تصبح آذانك وسيلة فعالة في التعامل مع الناس، كذلك يمكن استخدام فمك بشكل فعال إذا تدخل حكمك وتمييزك في الموضوع. وتذكر أن حكمك وحكمك وحده هو الذي سيحدد إمكان استخدام هذه الفنون الإنسانية لصالحك. ومهما كان فمن الأفضل، ونحن في صدد موضوع التوضيح أن نفرط في الحديث عن أن نوجز ولو أن كليهما خطأ. وأنتم أيها المديرون تعتبرون كتومين، كقاعدة عامة، عندما تتصلون بمرؤوسيكم، وتميلون إلى افتراض أنهم يعلمون كثيراً بعكس الواقع غالباً. وهناك بعض المزايا المترتبة على افتراض أن الطرف الآخر لا يعلم شيئاً عن موضوع الحديث عندما تبدأ في التحدث عنه إليه. غير أنه من السهل الإطناب في الحديث، كما أنه من السهل كذلك عدم الإصغاء جيداً، ولكن مازالت كفة الحديث راجحة عندما تتحدث عن المهام وتحددها. وذلك لأن الأخطار الناشئة عن المبالغة في الاتصالات تعتبر أهون من تلك الأخطار التي تترتب على ضعفها. إن الحالة التالية تشير إلى مثل مؤسف:

عمل ديف مع الشركة لمدة عشر سنوات، قضاها في قسم

المبيعات، متنقلا بين المناطق في تعرفه على العمل. ثم نقل إلى منطقة يديرها موظف قديم يبلغ حوالي السبعين عاماً. لقد نقل هناك بعد أن سئل عما إذا كان يرحب بفكرة تجربة العمل في الميدان. وبعد ستة أشهر ترك خدمة الشركة والتحق بأخرى تنافسها. وقد أدى ذلك إلى تعجب الإدارة في المركز الرئيسي وريبتها إلى حد كبير. وفي خلال مناقشة ما حدث، سئل نائب المدير المختص بالمبيعات: "هل ذكر أحد لديف أنه الرئيس المنتظر لفرع الشركة في المنطقة، وأن عليه أن يتعلم كل ما يستطيع أن يتعلمه على يد المدير، لأنه من المنتظر أن يخلفه عندما يحال على المعاش كما هو متوقع؟"

وقد أجاب نائب المدير على ذلك بقوله: "أكيداً لا، لم يخبره أحد وكان يجب عليه أن يعلم أن تلك كانت خطتنا!". "ربما كان من الواجب على ديف أن يعلم ذلك".

ومهما كان فإن أحداً منا لا يستطيع أن يجزم بما إذا كان يجب على الإنسان أن يعلم أو لا يعلم، وكل ما نجزم به هو أنه يعلم عندما نبلغه بالأمر، وعندئذ يجب علينا أن نتأكد من أنه فهم الموضوع.

لقد ترتب على استقالة ديف أن خسرت شركته ما أنفقته على إعداده وتدريبه طوال عشر سنوات، ذلك الثمن الذي ما كان ينبغي لها أن تدفعه. لقد كان من الممكن تفادي الموضوع إذا تم توضيح الأمر له مدة خمس دقائق. لقد نشأت التكلفة المادية وكذلك الارتباك الذي

ترتب على المشكلة من أن نائب المدير العام قد طابق في ذهنه بين "التصور" "والحقيقة". إذ يفترض "التصور" أنه كان ينبغي على ديف أن يعلم أنه نقل هناك كي يتولى الإشراف على شئون المنطقة فيما بعد، "أما الحقيقة" فكانت أنه يجهل ذلك، وعليه تشبث بأول عرض يضمن له زيادة في العائد لقاء مجهوداته. إن الإيضاح كإحدى الوسائل الإنسانية، قد يساعد على منع وقوع مثل تلك المصادفات المؤسفة.

عد بذاكرتك إلى تجاربك الماضية، وتأمل عدد المرات التي تسبب فيها فشلك في "وضع النقط على الحروف" في تكبدك المال، وضياع الوقت، والاحتكاك بالغير.

وتتضمن مناقشتنا للإيضاح، كإحدى الوسائل الإنسانية، النصيحة التي تقوم عليها برامج التدريب على العمل. هل تتذكر ذلك؟ فأنت تخبر الغير بما اعتزمت أن تخبره به، ثم تنقل إليه ذلك، وأخيراً تسرد عليه ما ذكرته له. وقبل أن تستدعي أي شخص لتسأله عن خطأ ارتكبه، عليك أن تسأل نفسك ثلاثة أسئلة:

١- هل كانت تعليماتي صريحة؟

٢- هل فهمها؟

٣- هل تتبعت الأمر للتأكد من أن البداية كانت تبعاً للخطة المرسومة؟

فإذا كانت إجابتك على أن من هذه الأسئلة بالنفي، أو كنت غير متأكد، فعليك أن تلوم نفسك لأنك قد أخطأت ولم يخطئ الشخص الآخر.

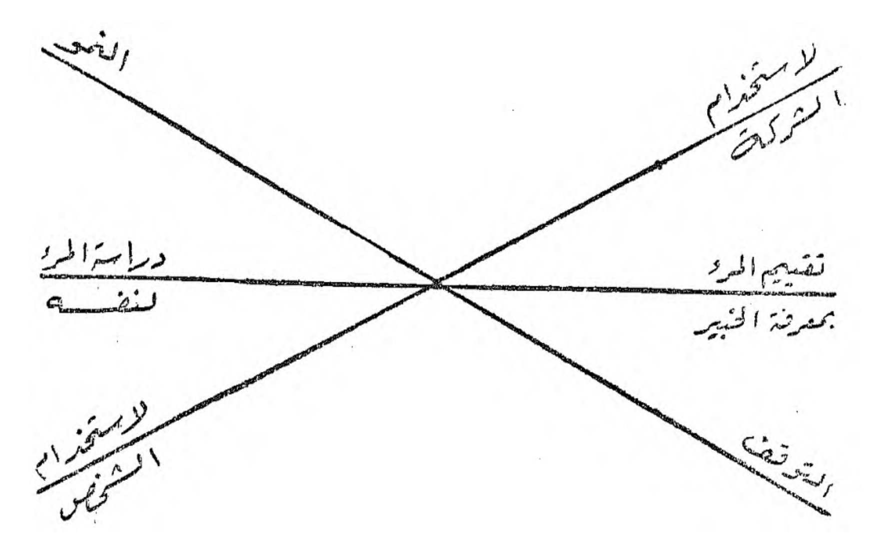
ولكي تتأكد من أن تعليماتك كانت واضحة، عليك أن تفكر فيها بعض الوقت. وتذكر أن الكلمات التي تنقل إلى شخص ما شيئاً قد يترتب عليها ارتباك شخص آخر. اجعل توضيحك للأمور يتفق مع مستوى فهم الشخص الآخر، واستعمل الألفاظ التي يفهم معناها. إن اهتمامك بالغير في هذه اللحظة، وهو من مهام مخك الحديث، يصبح أمراً ضرورياً. وقد ذكر أحد مديري الشركات في هذا الصدد:

"أعتقد أنه لابد لكي تكون الاتصالات أكثر فاعلية، أن تضع نفسك باستمرار مكان الشخص الآخر من جهة التفكير. وبالتأكيد إذا لم نتعرف الإطار الذي يعمل في نطاقه الشخص الآخر، فكرياً وعاطفياً، فلن تكون لدينا فرصة كافية لإقامة تفاهم مشترك".

هناك عدة مواطن زلل في نوع التفاهم الإنساني الذي يتحدث عنه ذلك المدير. إذ نعتقد في بعض الأحيان أننا نفعل الشيء الذي يصفه، في حين أننا نفعل في الواقع شيئاً آخر بين الاختلاف، والسبب في ذلك أن الاتجاهات التي تكمن وراء تصرفاتنا متصلة بعضها ببعض إلى ما لا نهاية، ولا نعرف غالباً مكاننا في تلك السلسلة المتصلة. وعلى العموم. إن تصرفك الخاص بالإيضاح يجب أن توجهه الاتجاهات القائمة على

شمال الرسم المبين فيما بعد. وللأسف إن تلك الاتجاهات تقع إلى اليمين.

فإذا أردت أن تتبين ما إذا كانت التعليمات التي أصدرتها قد صار فهمها بالشكل الذي تريده، فما عليك إلا أن تسأل عن ذلك. اسأل من معك أن يخبرك بما ينوي أن يفعله نتيجة لتعليماتك. لا تسأله "إذا كان قد فهم" لأنه قد يرد بالإيجاب، في حين يدور في ذهنه في الواقع عدد كبير من الأسئلة. ولكنه يشعر أنك تتوقع منه أن يفهم ما تقوله، وعلى ذلك يفضل الرد بالإيجاب عن أن يخاطر بالظهور أمامك بمظهر الغبي.



وعندما تسأله أن يقول لك كيف سيتتبع الموضوع، فإنك ستحصل على صورة صحيحة للموقف كما يبدو له، وبالتالي ستدرك ما إذا كان قد ألم بالموضوع من عدمه.

وليس هناك ما هو أعقم أو أدعى إلى خيبة الأمل من أن تذهب إلى شخص ما بعد أن وقعت الواقعة وتنهره قائلا:

"ولكن عليك اللعنة، لقد أخبرتني أنك فهمت!" إن في إمكانك أن تتحرى الأمر قبل التصرف فيه، عن أن تتقد غيظا فيما بعد، إذا كنت ترغب في ذلك. والخيار لك.

إن عملية التتبع للتأكد من أن الأمور قد بدأت على ما يرام إنما هي من قبيل الإدراك السليم. إنك بلا شك تعلم الحقيقة التالية، وهي أنه من السهولة بمكان إصلاح الخطأ الذي يرتكبه الإنسان في بداية المشروع عن إصلاح نفس الخطأ إذا تضاعف بمرور الزمن. لذلك تراجع العملية ليس بغرض الرقابة غير المستساغة، أو بغرض القيام بعمل مرؤوسك نيابة عنه، أو التدخل في عمله، ولكن لمجرد التأكد من أن العمل قد بدأ بداية سليمة.

إن العوامل الثلاثة التالية لتوضيح الأمور قد توفر عليك حسرة كبيرة. عليك أن تعتاد في عملك:

(١) الإيضاح الكامل. (٢) التأكد من فهم الأمور.

(٣) التتبع.

ومن المفيد أن نتذكر السطور الأربعة التالية لكبلنج:

"إني احتفظ بستة خدم أمناء"

"علموني كل ما أعرف"

"أسماؤهم هي أين وماذا ومتى"

"ولماذا وكيف ومن."

هؤلاء الرجال سيخدمونك خدمة العبد للسيد كما خدموا كبلنج إذا كنت مستعداً لأن تتيح لهم الفرصة. وذلك يعتبر صحيحاً بصفة خاصة بالنسبة للمدعو "لماذا". إن كثيراً من المشروعات قد وقع في المحظور لمجرد أن العاملين بها لم يدركوا "لماذا" تسير الأمور على هذا النحو. إن المطبوعات تزخر في هذه اللحظة بصور زيادة الإنتاج، لأن الأفراد كانوا يعلمون الدوافع الكامنة وراء ما يقومون به وكيف يبدو عملهم في الصورة الكاملة للمشروع. ومن المناسب دائماً، كقاعدة عامة، أن تذهب إلى أبعد من "ماذا" عندما تصف آمالك إلى قومك.

وعلى أي حال، فإن المدنية التي تعيش في ظلها تقتضي أن تنشد تعاون العاملين معك وتحققه- إذ لا تستطيع طلبه. إن موقفك كقائد يكسبك ميزة الحصول على احترام الغير، ولكنه لا يعطيك الحق في ذلك. ولسوء الحظ، إن كثيراً منكم ممن يشغلون مراكز القيادة يتصرفون كما لو كانت مراكزهم تتضمن حق إعلان الحرب منهما قالوا عن اتجاهاتهم. فإذا شعرت أن لك تلك الحقوق، فما عليك إلا أن تتأمل التاريخ لترى ما الذي جرته التصرفات المستبدة على رؤوس الدكتاتوريين. كم منهم مات على فراشه؟ أليس من المؤسف له أن الدكتاتوريين لا

يخلدون؟ إن القيادة المستبدة لن تجر عليك سوى: (١) الامتعاض. و(٢) التوتر.

إنك عندما تتصرف تصرف الرئيس الأعلى. فإن العاملين معك سيمتعضون من تصرفاتك، ذلك الامتعاض يتخذ عدة صور بسيطة، لا تستطيع أن تتبين أياً منها. وبسبب هذا الوعي الغامض، ستكون دائم الاضطراب وستذوب في الهموم التي لم تتبلور بعد. وينشأ التوتر عن ذلك، مما سيدفعك، كإنسان، إلى أن تصبح أشد دكتاتورية. ومن ثم تبدأ الحلقة المفرغة في معمعان الحركة. إذا كنت تشك في هذه البيانات فحاول تجربة بعضها.

وفي الجانب الآخر نجد القائد الديموقراطي، الذي ينشد العون ويطلب التعاون ويحاول أن ينال الحق في القيادة. إن للقيادة الديموقراطية احتمالين:

(١) التقبل. و(٢) التوتر.

إذ عندما تحاول أن تنال حق القيادة، ستكون لديك الفرصة للحصول على احترام مرؤوسيك وتقبلهم لك كقائد. ولو أن القيادة الديموقراطية لا تؤكد لك شيئاً من ذلك في هذه اللحظة، غير أن الاحتمالات تعتبر قوية، شأنها شأن أي شيء تعتبره مؤكداً في حياتك اليومية. وعلى ذلك يمكنك أن تراهن على أن الاهتمام بإمعان الفكر الذي يميز القيادة الديمقراطية سيمدك بالتعاون الذي تبحث عنه، ومهما

كان فإنك أيضاً ستعاني من التوتر. وسيكون ذلك هو الثمن الذي ستدفعه في سبيل اهتمام المخ الجديد بالغير مما تقتضيه القيادة الديموقراطية. وسينشأ التوتر الداخلي لأنه يجب أن تجعل شعورك يأتي في المرتبة الثانية بعد حاجات المجموعة. ومهما كان، فإن التوتر في أي صورة له هو الثمن الذي لا فكاك منه في سبيل القيادة، مهما كان اتجاهها. وسيصبح لك الخيار بين التقبل والامتعاض، والاختيار واضح بالتأكيد.

وهناك عمليتان تتصلان بالمدنية وتعملان في سبيل الإيضاح كوسيلة مفيدة في مجال العلاقات الشخصية. إحدى العمليتين تتضمن الحقيقة التالية، وهي أننا نعيش في مدنية شفاهية. إن استخدام المشافهة في مجتمعنا يرفع من شأن الإنسان، إذ أن جزءاً كبيراً من عملية نقل الأفكار يتم عن طريق المشافهة. ولذلك فإن الناس يتوقعون أن نتحدث إليهم، إن الأمل في أن يتم الاتصال إلى حد كبير شفاها، هو أمر متوارث بحكم الثقافة في نفوس معظمنا. ويمكنك أن تحقق هذا الأمل أو لا تحققه كما تشاء. ومهما كان، فهو السبيل الطبيعي إلى التفاهم، وأقل السبل مقاومة بالتأكيد. ويمكن للكلام أن يجعل مهمتك سهلة بالنسبة لك، وسيفعل ذلك إذا استخدمت الحكمة في اختيار ألفاظك. وعلاوة على ذلك، فإنه يمكن للألفاظ أن تمهد سبيل التفاهم والتطور في قومك.

ونادراً ما قام شخص بالتحري عن النتائج العلاجية للإيضاح الكامل. وفي الحالة التالية، استخدم الإيضاح بدرجة مبالغ فيها للاحتفاظ بموظف له قيمته، ثم حثه على الانضمام إلى فريق الإدارة في اتجاهاته وسلوكه. بيل أور مندوب المبيعات موظف كفء جريء ذو تفكير مهني وهو يعمل في شركة لصناعة الصلب. وقد بدأ خلال مدة خدمته الأولى في الشركة بمناصبة الإدارات الأخرى العداء عن طريق جهوده العظيمة. ثم كتابة المذكرات الانتقادية إذا أوشك أحد على المساس بحقوق امتيازه، وعموما كان يبالغ في الدفاع عن المشتريات ولا يتعاون مع الإدارات الأخرى. لقد بدا أنه لابد من اتخاذ إجراء صارم، ثم أتى المدير العام الجديد وقرر:

١- الحد من اهتمام أور البالغ بأمر المشتريات.

٢- محاولة إقناعه بأن يصبح عضواً متعاوناً مع فريق الإدارة. لقد حاول جونز المدير العام الجديد أن يتخذ عدة خطوات تؤدي إلى وضع المشتريات في صورتها الحقيقية، وأن يشرح كل خطوة بالتفصيل إلى أور الحرون. بدأ جونز بأن شرح بالتفصيل ما اعتبر أنه مجال الشراء ومسئولياته. وعلاوة على ذلك فقد قال المدير العام بصراحة إنه يعتقد أن مندوب المشتريات يجب أن يجتمع بالبائعين ويقوم بعمليات شراء كثيرة عن أن يفوض عملية المشتريات جميعها إلى مرؤوسيه. ثم ذكر أنه مستعد لمناقشة أي سؤال من الأسئلة أو جميعها، ولكنه لن يغير رأيه

بخصوص كيفية القيام بعملية الشراء. لقد استغرق الحديث قرابة ساعتين أثار فيهما أور عدة مناقشات وتلقى تفسيراً كاملا لموقف المدير العام بشأن كل منها. وفي الأسابيع التالية كان كل خروج عن السياسة المقررة يعرض على المدير العام. وقد استغرق الأمر عدداً كبيراً من الساعات كان أور يتلقى خلالها إيضاحاً عن السبب الذي من أجله كانت تصرفاته خروجاً على الهدف من عملية الشراء.

لقد أدلى المدير العام بتفسير شامل للتجربة المستمرة في الأيام الحاسمة عندما كان الأمل في استبقاء أور في الشركة ٥٠٪. وكان المدير يؤكد باستمرار، بجانب عملية الإيضاح الكاملة، اعتقاده بأن أور يستطيع أن يلحق، بل وسيلحق بفريق الإدارة بمجرد أن تتبلور في ذهنه فكرة التعاون في الشراء. واليوم أصبح أور مندوباً للمشتريات متعاوناً وماهراً، يدفع عجلة العمل في القسم، مستعيناً بعدد أقل من الموظفين، مثيراً من المناقشات أقل من ذي قبل، وبنفقة أقل.

وفي الواقع، ليس هناك مجال في صفوف الإدارة أو الإشراف "للرجل الصامت القوي". ومن المحتمل أن الرجل الصامت العبوس كان مرغوباً فيه في الأيام الأولى الخالية. ولكن تلك الأيام قد ولت إلى حد كبير، وعلى ذلك فيجب أن تنضم التصرفات التي كانت تتميز بها أيضاً إلى التراث الماضي في عزلته. إنك تستطيع بالتأكيد أن تتحدث كثيراً ولكن يحتمل أن يكون حديثك أقل من أن يحقق أقصى درجة من الاتصالات.

ولتوضيح هذه النقطة، لنعد إلى مجال الإعلان. والسؤال هو: "هل الإعلان موضوع مكرر؟" وما عليك إلا أن تنصت إلى إعلانات الراديو والتليفزيون وتعيش فيها للإجابة على هذا السؤال. إن الإعلان موضوع مكرر بطبيعة الحال. إذ يعيد الموضوع نفسه لدرجة تبعث على الإثارة في بعض الأحيان. ومهما كان، فهناك سؤال آخر يتحتم الجواب عليه الآن، ألا وهو: "هل يكون الإعلان تكراراً إذا كان التكرار لا يجدي؟" إن الإجابة على هذا السؤال واضحة كذلك. ويمكن التأكيد أنه في مجال المنافسة في الإعلان لن يستمر أداء شيء غير مجد مدة طويلة.

إن التكرار هو رأس مال الإعلان. وهنا أيضاً يستطيع المدير أن يتعلم عن مدير الحسابات المسئول. إذ أنه إذا استجاب الناس بشكل إيجابي للتكرار كما هو، ألا يتيح استعدادك للإعادة مرة بل ومرات الفرصة لأن تصبح اتصالاتك على درجة أعلى من الكفاية؟

ومهما كان، فقد تكون أحد هؤلاء الذين يفخرون بأنفسهم، لأن قومهم يعلمون موقفهم من كل موضوع. إذ أنك تتحدث بما يدور في ذهنك، ومن ثم تجعلهم يعلمون الأساس الذي قام عليه موقفك. إنك تحس بإشباع ذاتي في الإعراب عن اعتقاداتك، وكذلك يعلم قومك موقفهم. وهناك سؤال يجب أن تأخذه في اعتبارك إذا كنت صريحاً بهذا الشكل: "هل تتصرف بنفس الطريقة مع رئيسك؟" فإذا كان الرد بالنفي، فلماذا؟ هل أنت تخشى شيئاً أم أنك مجرد شخص متناقض؟ إنك تعلم

أنك قد تكون هذا أو ذاك، وقد تكون مزيجاً منهما. ومن الممكن أنك كنت تصلح لأن تكون جاويشا مدربا ممتازاً في جيش فردريك الأكبر، ولكن تشير الاحتمالات إلى أنك مدير هزيل حقاً.

ولكن قبل أن نلقي الجمل بما حمل، علينا أن نذكر أنفسنا أنك قد تكون كالثور الثائر حقاً، وأنك تستطيع أن تتصرف بأي طريقة ومع ذلك تحرز احترام الغير إذا كنت غير متناقض في تصرفاتك. وما دمت تعامل كل شخص بنفس الطريقة، سواء أكان مرؤوساً أم زميلا أم رئيساً، فإن أقرانك سيحترمونك. وقد يشوب ذلك الاحترام بعض الحقد: "إنه من الصعب العمل مع ذلك الرجل صلب الرأي، ولكنه والله لا يتحيز لأحد"، ولكنه ما زال يعد احتراماً.

تذكر هذا بصرف النظر عن الكيفية التي تقول بها ما تقوله، فإن كلماتك ستكون أقل أهمية من المعنى الذي يضفيه عليها من يستمع إليك. وعليك بالطبع أن تجعل كلماتك متناسبة مع فهم الناس الذين تتعامل معهم، ولكن المعنى الذي تحمله كلماتك إليهم سيكون أكثر أهمية من الكلمات نفسها. ويجب عليك أن تتأكد قدر الإمكان، لا من أن قومك يفهمون الكلمات التي تستخدمها فحسب، بل من أنهم يفسرونها على الوجه الذي تبغي أن يفسروها به. إن المعنى الذي تحمله إلى الغير في جميع صور الاتصالات سيحدد الإجراء الذي يتخذ. إذ أن الكلمات على أحسن الفروض ما هي إلا ناقلة للمعنى. فإذا سألك أحد

رجالك: "أنا أسمع ما تقول ولكن ماذا تعني؟" فإن مشاكلك الخاصة بالاتصالات تكون قد حلت إلى حد كبير. وللأسف لا يفعل قومك ذلك (وربما لن يفعلوا). وعلى ذلك، فعليك تبعة التأكد من أن قولك مفهوم. وللوصول إلى ذلك، يجب عليك أن تفعل أكثر من أن تدلي برسالتك ثم تسأل: "هل تفهمون؟" (وسيكون الرد المحتوم بالإيجاب) أو "هل هناك أي أسئلة؟" (وسيكون الرد المحتوم بالنفي).

ولن تستطيع أن ترتكن إلى الدفاع الذي استخدمته السلحفاة الساخرة في رواية "أليس في بلاد العجائب"، ما لم تكن تعيش في عالمك الذي ارتضيته لنفسك. إذ عندما استفسرت أليس عن المعنى الذي تحمله كلمات السلحفاة الساخرة كان الرد عليها: "إنني أعني ما أقول!" كذلك عليك أن تحذر الرأي الذي عبر عنه هامبتي- دامبتي في قصة لويس كارول "من خلال المرآة". وهنا جرى الحديث على الوجه التالي:

قال هامبتي- دامبتي، "إن المجد أمامك".

فأجابت أليس، "أنا لا أفهم ماذا تعني بالمجد".

"بالطبع لا تعلمين- حتى أخبرك به. إنني أعني أن هناك مناقشة لطيفة ستلقي بك أرضا".

فاعترضت أليس قائلة: "ولكن المجد لا يعني مناقشة تلقي به أرضا".

فأجاب هامبتي- دامبتي باحتقار: "عندما استخدم كلمة فإنها لا

تعني سوى المعنى الذي أختاره، دون زيادة أو نقص".

وعندما تكون لديك فكرة معينة تريد أن تنقلها إلى الناس، تأكد من إعدادها لتقديمها. يجب أن تقرر بوضوح وبشكل محدد موضوع فكرتك كاملا. تأمل في مضمونها وآثارها المستقبلة كذلك. تأكد من أنك تفهم بدقة الجوهر والتفاصيل معاً. اسأل نفسك: "ما هي الموضوعات الرئيسية للفكرة؟" "ما هي التفاصيل المتصلة بها والتي لا مناص من تضمينها؟" عليك أن تتذكر الخطة بخطوطها العريضة، وأجزائها الرئيسية والتفاصيل المتصلة بها قبل أن تحاول تقديم الفكرة نفسها.

وبعد أن ترسم الخطوط الأولية للفكرة في ذهنك، رتب الوقائع بحيث يكون لها وزنها في الإقناع. وفي هذه اللحظة سيخدمك إلى حد كبير رجال كبلنج الستة بصفة خاصة. وبعد أن يتم استيفاء هيكل العرض، راجعه لتتأكد من عوامل الاستمرار والمنطق والكمال والاستساغة. تأكد من عدم وجود تفاصيل أكثر من اللازم تحت عنوان واحد، وتذكر أنه من السهولة بمكان أن تغرق من ينتظر أن يستمع إليك في بحر منطقك الشامل، بحيث يتعثر، فلا يلم إلا بجزء من المعنى.

واحذر أن تطلب إلى مستمعيك أن يستوعبوا أكثر مما يمكنهم أن يفهموه على مهل، نظراً للخطورة التي تكمن وراء الجهود التي تبذل في سبيل نقل أكثر من اللازم، في وقت أقصر من اللازم. حاول ألا تذكر أكثر من خمسة تفاصيل في أي فكرة واحدة. جزئها ثم لخصها بعض

الشيء لسامعيك مقدما. وتذكر أنه كلما كان من السهل على قومك أن يستوعبوا ما تدلي به إليهم بحيث لا يسيء ذلك إلى قدراتهم الثقافية، كان استعدادهم أكبر لتقبله. وسيتوقف حجم الأجزاء على قدراتهم على الاستيعاب والإدراك. إن تقديرك لهذه القدرات سيؤثر إلى حد كبير في فاعلية العرض الذي تقدمه. ومهما كان، خذ جزءاً واحداً من الفكرة في كل مرة، قم بإعداده لتقديمه، وتأكد من إتقانك لكل جزء من الأجزاء قبل أن تنتقل إلى غيره. إن ذلك سيتطلب منك وقتاً وصبراً. ولكن إذا أردت أن يبلغ احتمال تقبل فكرتك أقصاه، فذلك هو الثمن الذي عليك أن تدفعه. فإذا كنت تشك في ذلك، فما عليك إلا أن تجرب بعض الطرق المقتضبة، ثم لاحظ عن كثب ما ستقوم بإضافته أو بتأييده فيما بعد عندما ترتد إليك المعاني التي لم تفهم كاملة.

وكلما حاولت أن تنقل الأفكار إلى قومك، تذكر أنه من الضروري أن تأخذ الغير في اعتبارك، ولن تبلغ ذلك إلا إذا فكرت على مستوى مخك الحديث. وعلى ذلك فكلما أبعدت ذاتك عن تصرفاتك، كنت أكثر فاعلية. ويجب أن تبذل جهدك كي ترى الفكرة من وجهة نظر قومك. وعندما تستطيع أن تفعل ذلك، فإن إعدادك وعرضك سيكون على هدى هذه الصورة الواضحة، وسترتفع بسرعة نسبة احتمال تقبل أفكارك. وتذكر أن قدرتك على الصبر والتحمل ستكون تحت الاختبار، لأن نجاحك سيتوقف على قدرة أقل سامعيك فطنة على إدراك ما

تتحدث عنه. ومرة أخرى أقول: إن الوسائل المذكورة لعرض الأفكار لن تقوم بنقلها نيابة عنك، ولكنها ستزيد فقط من احتمال ذلك. وأنت على علم، بأن أي أداة لن تكون أفضل من حكمة من يستخدمها.

لماذا نقدر؟

إن التعبير عن التقدير لأي مساهمة تقدم عن جدارة، يعد إحدى الوسائل المهمة في يد المشرف. وليس هناك من سبيل أسهل في بلوغ المخ القديم سوى التقدير. إن شعور الإنسان بالحاجة إليه، وبأهميته، وبأنه قد أجاد، كل أولئك يفعل أثره في موارد الطاقة التي تستخدم في نشاطنا الإنساني أكثر من أي وسيلة أخرى. إن سبيل التقدير يحقق لك من الأمور التي تبغيها أكثر مما يحققه التصميم والحث مدى الحياة. وبالطبع إذا امتزج تصميمك وحثك بالتفاهم الإنساني الذي يقوم عليه حسن استخدام هذه الوسيلة، فإنك تكون قد بلغت مأربك حقاً!

اقرأ الحالة التالية للتدليل على ما يمكن لهذه الوسيلة أن تحققه بالنسبة إلى المشرف، وأيضاً لإثبات قيمة التواضع في مجال العلاقات الشخصية:

كان هناك مشرف ذو خبرة تمتد إلى ٢٠ عاما في معالجة شئون عمال آلات الضغط، وكان معروفاً عنه خبرته في ذلك، واستطاعته الحصول على تعاون من يعمل معهم. وعندما عهد إليه إقامة نظام للضغط في مبنى جديد، كانت الأمور تجري سلسة سهلة دون أن تمر بإجراءات طويلة. وفي هذه اللحظة، ونظراً لعدم وجود غيره، عهد إليه بخمسين امرأة في عملية تجميع. لم يكن يعلم شيئاً عن مسألة التجميع هذه، كما أنه لم يشرف من قبل على نساء. ولو أنه تقبل هذا العمل بعد أن احتج

على ذلك. غير أنه لم يأل جهداً في سبيله. فجمع الفتيات معاً وأخبرهن بصراحة أنه ليس خبيراً في العمل الذي يقمن به. ثم ذكر أنه سيفعل كل ما يستطيع في سبيل مساعدتهن، وأنه لن يحابي، أو يسكت على التكاسل، بل سيكافئ من يحسن أداء عمله. وقد كان حريصاً، بمرور الزمن، على أن يبدي لكل فتاة أنه كان يحاول تفهمها كإنسان. لقد كان قاسياً مع العاملات المهملات ولكن سريع الاعتراف بالكفاية. كان يبدي تقديره للإنتاج الجيد بالثناء عليه، وبإزالة العوائق التي تقف في طريقه ويبذل كل ما في جهده لتحسين ظروف العمل. لم يكن يعد كثيراً ولكنه وفي بالوعود التي قطعها على نفسه. كان يؤيد جماعته بشتى الطرق العملية كأن يساعدهم في الإنتاج عندما تتأخر صيانة الآلات. كان يتحدث عن "جماعتنا" وعما تفعل وكيف تقوم بعملها على أحسن وجه. كان يؤكد أهمية كل فتاة ثم أهمية المجموعة كوحدة ولم يكن يصغي إلى النقد الحقير أو الوشاية. وفي خلال ستة أشهر كان هو وفتياته قد ضاعفوا من إنتاجهم، بينما قلت الخلافات والظلم والغيرة والشكاوى. ولو أن ذلك المشرف قد استخدم عدة وسائل في سبيل إنجازه للعمل، غير أن عامل التقدير لم يكن له ما يقابله في الوسائل التي استخدمها المشرف السابق– وهو شخص لم يكن يعترف بأن النساء من بني البشر، ولم يكن يكترث "بالتبسط" مع أي فتاة.

إن الجوهر الذي تقوم عليه وسيلة التقدير هو الاستعداد لرؤية

الأشياء من وجهة نظر الآخرين. ونذكر "الاستعداد" دون "القدرة"، لأن الأولى هي اللفظ المناسب. إن كلا منكم يستطيع أن يزيد من قدرته على رؤية الأشياء من وجهة نظر أقرانه في العمل إذا شاء أن يفعل ذلك. وكل ما عليك أن تفعله هو أن تتأكد من أن رقابتك مازالت قائمة، وأن مخك القديم قد كبح جماحه مخك الحديث، وأنك لا تهتم بذاتك مخلصاً. إن في استطاعتك أن تفعل ذلك كله إذا كنت مستعداً للقيام بالعمل. أما إذا لم تكن مستعداً، فلن تستطيع أن تفعل كل ذلك، بكل بساطة. وبالطبع سيكون سبيلك إلى الخروج من المأزق هو أن تقول: "ولكنني لا أستطيع أن أفعل ذلك"، في حين أن حقيقة الأمر هي: "لن أقوم بالمحاولة!". ولو أنه صحيح حقاً أن البعض سيجد صعوبة عن غيره في اعتياد النظر إلى الأمور من وجهة نظر زملائه إلا أنه في استطاعتكم جميعاً أن تقوموا بعمل أفضل مما قمتم به في الماضي.

إن المسألة أصبحت الآن تنحصر في أن تخلق فيك تفهمك لنفسك وللآخرين. ونطلق على هذه القدرة على النظر في أعماق نفوسنا وفي نفوس الآخرين "فراسة". وعندما نصبح قادرين على أن نضيف إلى تفهم النفس (الفراسة) الحقائق الخاصة بتقبل الذات وتصريف شئونها، فإننا نكون قد قبضنا على زمام العلاقات الشخصية بيد من حديد.

حاول أن تجد مكانك بين المستويات التالية:

أدنى المستويات:

لست على بينة من وقعك في نفوس الآخرين. أنت كالثور في محل للخزف، أو كمن يضع قدمه في فمه. إنك تتحدث في الوقت الذي ينبغي أن تكون فيه منصتاً.

أفضل من ذلك بعض الشيء

إن فراستك ليست ثابتة، لأنها تتوقف على كيفية شعورك في اللحظة المعينة. إنك تثبت في تصرفك خليطاً لا يمكن التنبؤ به من الدبلوماسية وعدم مراعاة الأصول.

أفضل من ذي قبل

أنت تعلم الكثير بعض الشيء عن نفسك، فأنت تعلم أوجه الضعف فيها وكذلك أوجه القوة، ولكن ليست لديك أية نية في اتخاذ إجراء بشأن أوجه الضعف. لقد حققت تفهم الذات وتقبلها، ولكن فيما يتعلق بتطوير ذاتك، فإنك ما زلت حرونا.

أفضل الجميع

لقد اتخذت الخطوات الثلاث جميعاً. فقد درست نفسك وأصبحت تدرك ما الذي يجعلك تستجيب. وكشفت النقاب عن حقيقة نفسك ثم تقبلت الحقائق كما وجدتها. لقد اتخذت الخطوات اللازمة للمحافظة على سيطرة مخك الحديث ولإخضاع شعورك لتوجيهات

حكمتك. فأنت في الواقع المتصرف في مصير علاقاتك الشخصية. أنت متواضع دون أن تكون ذليلا، واثقاً من نفسك دون أن تكون مغروراً، واقعياً ولكن لست تهكمياً.

كن أميناً مع نفسك. أين مكانك من هذه القائمة؟ فإذا عثرت عليه، فسيكون لديك نقطة تبدأ منها.

والآن اسأل نفسك الأسئلة الآتية، فإنها تساعد في الحكم على دقة تقديرك للخطوات المذكورة آنفاً.

اقرأ الأسئلة بعناية وكن مخلصاً في إجاباتك:

١- هل أنا على علم بتحزبي، ونقط الضعف في، وحساسيتي، وكبريائي؟

٢- هل أنا مستعد لبذل الجهد اللازم للتفكير؟

٣- هل أقدر قيمة آراء الآخرين؟

٤- هل في استطاعتي أن أنظر إلى آرائي في صورتها الحقيقية؟

٥- هل أنا مستعد للتسليم بأن الأفكار والاعتقادات والعقائد قد تتغير بل وتتغير فعلا؟

٦- هل أستطيع الإصغاء عندما لا أميل إلى ما أسمعه؟

٧- هل أستطيع إغفال النداء بالتهاون قليلا حتى أبدو أحسن من ذي قبل؟

٨- هل أقنع بمعرفتي الداخلية بالعمل الذي أحسن أداءه دون أن أشعر بحاجتي الشديدة لشواهد خارجية؟

٩- هل أستطيع الانتظار حتى تنفذ الخطط؟

١٠- هل يبدو الضيق في وجهي وفي ملامحه؟

لقد كشفت عن نقطة عمياء سيكولوجياً في تكوينك مقابل كل إجابة "بالنفي" عن هذه الأسئلة، وإذا كانت الإجابات السلبية كثيرة، فعليك أن تعيد النظر في مكانك الذي سبق أن حددته على "مقياس الفراسة" قبل الإجابة عن هذه الأسئلة. وتذكر أن كل "لا" ذكرتها تشير إلى مجال في الصلات الشخصية المتبادلة يقتضي أن تبذل فيه بعض الجهود. إن هذه نقط زلت فيها فراستك، ويحتمل أن تكون طريقتك في معالجة أمر العلاقات الشخصية غير مناسبة.

إن الفوائد التي تجنيها من استخدام وسيلة "التقدير" إنما هي فوائد حقيقية لها قيمتها. والواقع أن السؤال التالي: "ما مدى كفايتي في العمل؟" يتردد باستمرار في أذهان مرؤوسيك (كما يتردد باستمرار في ذهنك)، وتمدك الوسيلة التي نحن بصددها بالإجابات على ذلك السؤال الجامع ولو أنه يعد خاصاً عادة. ويجب عليك ألا تندهش من الحقيقة التالية، وهي أن نسبة كبيرة من الأمراض الانفعالية التي نحاول أن نرجع سببها إلى "العمل الشاق المفرط" إنما مصدرها الحقيقي هو سلوك الرئيس "الذي يطلب الكثير من مرؤوسيه" والذي قلما يطري العمل الممتاز. إن الإجابة الأمينة الأكيدة عن السؤال عن

مدى كفايتنا في العمل سوف ترفع مستوى الروح المعنوية بين المرؤوسين وكفايتهم، كما أثبتت ذلك الدراسات المتتالية. وعلاوة على ذلك فلا تستغرب أن هذا السؤال يتردد دائماً في ذهن المشرف بصرف النظر عن وضعه في الخريطة التنظيمية. ونحن البشر نتساوى في ذلك جميعاً، سواء أكنا نواب مديرين، أم رؤساء إدارات، أم رؤساء أقسام، أم رؤساء عمال، أم نعمل في المكاتب، أم كنا عمالا. ولا يثير مكاننا في الوضع التنظيمي أي خلاف، لأننا نريد أن نعلم جميعاً مدى كفايتنا في أدائنا لعملنا. فإذا استعنت بعامل "التقدير" فإنك تشبع هذه الحاجة الإنسانية العامة.

إن التقدير كوسيلة للحصول على التعاون يجب استخدامها بحذق كما يجب أن تكون لبقاً في معاملاتك. تذكر أن هذه الوسائل جميعاً بمثابة السيوف الحادة الرفيعة دون العريضة النصل، وأنها كذلك ذات حدين. وعلى ذلك فقد تجرح نفسك إذا كنت أخرق أو كنت مهملا. وقبل أن تستخدم هذه الوسيلة عليك أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية:

"هل هذا هو الوقت المناسب للتلطف مع الموظفين؟".

"هل ستكون النتائج أفضل إذا تم ذلك سراً أم علانية؟"

"كيف أتمكن من مطابقة الوسيلة مع العادات والآمال الراسخة في أعماق الثقافة في منطقتي؟"

"ما هو مدى اتفاق ذلك مع خبراتي السابقة؟ هل أستطيع استخدامها مباشرة أم أتدرج في ذلك؟"

"ما هي النبرة أو التعبير أو السلوك الذي استخدمه عندما أقوم بذلك؟"

"ما مدى الفائدة التي ستعود عليّ وعلى الطرف الآخر من استخدام هذه الوسيلة؟"

"هل سيمتد تأثير هذه الوسيلة إلى الإنتاج المستقبل أو سينحصر في الإنتاج الحاضر؟"

"إذا قمت بذلك الآن، فما مدى الارتباط الذي أقيد به نفسي مستقبلا؟"

"هل درست الطرف الآخر بعناية وتفهمت استجاباته إلى درجة كبيرة؟"

يجب أن تكون حساساً إزاء الحاجات التي يشعر بها الطرف الآخر. واسأل نفسك: "حل تكافأ (١) بالاعتراف بفضلك (٢) التشجيع (٣) الثناء". إذا كنت تعلم أنك جدير بهذا؟ "نح ذلك جانباً! دعني أعمل ساعات أقل وأعطني أجراً أعلى وعندئذ ستتوصل إلى هذه النتيجة السيكولوجية!" ولكني أشك في أن يكون ذلك حقيقة هو ما يعنيه من أجاب عن السؤال. فكر لحظة. ودعنا نقارن بين أمرين، ففي الحالة الأولى يمكنك أن تكسو جدران أي غرفة في منزلك بأوراق نقد قيمة كل منها ١٠٠٠ دولار. إذا كانت هذه هي رغبتك. وعلاوة على ذلك ففي استطاعتك أن تعمل كثيراً أو قليلا كما ترى. ولكن لا يعلم أحد أنك على قيد الحياة! لا أحد يتحدث إليك أو يتمنى لك أمنية سعيدة أو حتى

يعترف بوجودك. قارن بين وجودك بهذا الشكل وبين حياتك الآن، وعملك الحالي، والمرتب الزهيد الذي تتقاضاه منه، والمشاكل التي تتمخض عنه. أيهما تختار؟ قبل أن يتسرع مخك القديم ويجيب، عليك أن تفكر مرتين. هل تعلم ما هي أقصى عقوبة يمكن توقيعها على إنسان في حضارتنا هذه؟ هل تعلم ما هو أقسى من الموت أو حتى الحبس الانفرادي؟ إن أقسى العقوبات هو أن "يلقي بك في عزلة". وذلك يعني أنه ولو أنك حر في أن تعيش وتنتقل بين الناس، غير أن أحداً لن يلقي باله إليك. لذلك فأنت غير موجود، فيما يتعلق بالآخرين. وفي بعض الأحيان، قد توقع هذه العقوبة على الطلبة المشاغبين في كلياتنا العسكرية، ولم يتحملها أحد حتى الآن. وفي النهاية، يهرب من وقع عليه العقاب إلى بيئة أخرى حيث يعامل كشخص ويعترف به كفرد له كيانه.

إن من يجيبونه الإجابة السريعة لا يعنون حقيقة ما يقولونه بالطبع. إن ما يعنونه هو ما يلي: "امنحني ساعات عمل أقل، وأجراً أعلى، والاعتراف العادي بي كإنسان". ولا نستطيع سوى أن نجيب عن ذلك بقولنا: "عندما تعثر على ضالتك المنشودة، دعنا نعلم. فنحن نريد أن نمد إليك يد المساعدة".

وفي بعض الأحيان، يأتي الناس أموراً شاذة فيها تطرف، لا لسبب إلا لكي يعترف الغير بوجودهم كأفراد. وكثيراً ما ارتكبت الجرائم أو حدثت تصرفات فيها شذوذ، لأن الشخص الذي أتى ذلك كان أساساً

يود أن يلفت إليه الأنظار. وعندما لا يجد الإنسان اعترافاً كافياً بشخصه بحيث يشعر بأنه فرد له ذاتيته، فإنه يتصرف عادة تصرفات غريبة في سبيل الوصول إلى ذلك.

لقد قدم أحد الموظفين المطيعين إلى المحاكمة التأديبية لأنه "دفع" برئيسه بعيداً عنه. وقد تبين من المعلومات التي جمعت عن تصرفات رئيس العمال في يوم الحادث أنها لم تكن تختلف عن تصرفاته في المصنع في أي يوم آخر عادي. لقد كان رئيس العمال يقوم بالتفتيش عن الإنتاج لاستبعاد الأنواع غير الصالحة، كما هو شأنه في الماضي. وقد ألقى بالأسئلة المعتادة عند بلوغه الآلة التي يعمل عليها العامل، وكانت الإجابة عن سؤاله دفعة تلقاها: وكانت أقوال العامل لا تخرج عن: "لا أعلم"، "لقد حدث ذلك بسرعة" وغير ذلك من الأقوال المقصود بها التهرب والتي تشير إلى الارتباك.

وفي نهاية الجلسة، التفت العامل إلى زملائه قائلا لهم بشيء من الانفعال: "يا ترى ما الذي يمكن للإنسان أن يفعله هنا حتى يعترفوا بوجوده؟" إن الناس يريدون أن يقدرهم الغير، يريدون أن يشعروا أنهم أشخاص لهم كيانهم. إن "التقدير" كوسيلة، يساعدك على إشباع هذه الحاجة الإنسانية. ومهما كان، فإن هذه الوسيلة تعتبر سلاحا ذا حدين. فإذا لم يحسن استخدامها أو استخدمت من غير إتقان، فقد تطيح برأسك. فإذا أردت أن تكون هذه الوسيلة فعالة بالنسبة لك، فعليك أن

تؤمن بها. إن الثناء الرخيص قد عفا عليه الزمن، وإن حاولت أن تبدي تقريرك للغير باللسان فقط، فسوف تجد نفسك في مأزق. لا يمكنك أن "تحذر" رجالك إلى الأبد. قد تكون أذكى من أي منهم، ولكن إذا كنت تعتقد أنك أقدر منهم جميعاً، فإنك لن تكون ذكياً على الإطلاق.

كان هناك مدير للشئون الهندسية على درجة عالية من القدرة الذهنية. وعلاوة على ذلك فإذا سئل أن يتحدث عن وسائل الإدارة الحديثة، فإنه يستطيع أن يتحدث ساعة عن فنون القيادة الناجحة دون أن يخطئ في نقطة واحدة. لا جدال في أن يعرف ماذا يجب أن يفعل. فإذا كنت تعمل معه وعرضت عليه فكرة، فإنه يغرقك إلى أذنيك في بحر من التقدير. ومهما كان، فإذا كنت تعمل معه فترة طويلة بعض الشيء، فسوف يصيبك ذلك كله بشيء من الغثيان. لأنك ستعلم أنه في اللحظة التي يدخل فيها مكتب المدير لعرض هذه الفكرة على الإدارة، فسوف تختفي شخصيتك نهائياً!

ونتيجة لتصرفه هذا، هبط عدد الأفكار التي يقدمها القسم الهندسي، مما دعا الإدارة العليا إلى الاستفسار عن ذلك.

ويجب أولا أن نؤمن بالناس كي نؤمن بهذه الوسيلة. يجب أن نتبع بعض عناصر الإيمان، ونعتقد فيما يلي:

١– أن الناس لديهم القدرة الكامنة على أن يكونوا ذوي منفعة.

٢– يود الناس أن يكونوا مواطنين صالحين.

٣- يستطيع الناس بلوغ أهدافهم.

٤- يستجيب الناس للمعاملة الإيجابية.

هذه كلها عناصر للإيمان، ولكن لا يمكن إثباتها. ومهما كان، فلا داعي للاعتذار في مسألة الإيمان، فكر لحظة في الماضي. وتذكر عندما كنا نتحدث عن الدور الذي تلعبه الاحتمالات في حياتنا؟ كيف يحدث أننا جميعاً ننظر إلى الاحتمال كما لو كان حقيقة؟ كيف نبني وجودنا على فرض أن الاحتمال سوف يتحقق؟ نحن نتصرف كما لو كان الاحتمال حقيقة؟ فإذا لم يكن ذلك "إيماناً" منا فماذا يكون إذن؟ إن حياتك جميعها في الواقع تقوم على الإيمان. إن الإيمان لا يقتصر على سلوكنا أيام الأحد، كما أنه ليس من الأمور التي نأخذها في اعتبارنا في الكنيسة، إنها الحقيقة الكاملة لوجودنا نفسه.

هل تعلم ماذا يحدث لك إذا فقدت هذه الثقة؟ فكر لحظة. فإذا افترضنا أنك أصبحت في شك كامل بشأن وجودك على قيد الحياة غداً، أو تحقيق خططك أو تحقق الأشياء التي كنت تسلم بوجودها، أو قيام اعتقاداتك على أساس واقعي. هل تعلم ماذا ستفعل؟ إذا فكرت في الأمر ملياً فإنك ستعرف الإجابة. ستقوم بقطع رقبتك بأي وسيلة من وسائل الانتحار التي أبدعها الإنسان. إن الناس ينتحرون بصفة خاصة إذا فقدوا إيمانهم الأساسي. ولذلك فلا داعي لأن تخجل من "الإيمان".

وهنا يدور سؤال جد هام. إذا كان الإنسان يستطيع أن يوجد

البلايا (القرحة، النوبات القلبية، ارتفاع ضغط الدم إلى آخره) نتيجة للعداء والخوف، أفيعجز عن الإتيان بالخير عن طريق الحب والثقة؟

لماذا نهتم بالإيجابيات؟

إن الاهتمام بالإيجابيات عند تعاملنا مع الناس هو الجانب الآخر لموضوع التقدير. فكلتا الوسيلتين تعبر عن اعتقاد راسخ بأن الناس لهم قيمتهم، وعلى ذلك فهم جديرون بأن يعاملوا كبشر. وفي اهتمامنا بالإيجابيات، تعد فلسفة الإيمان ضرورية، تلك الفلسفة التي رأينا أنه لابد من توافرها إذا كان لا مناص من استخدام وسيلة التقدير بشكل فعال. ومرة أخرى، من الضروري أن نؤمن بالجنس البشري إذا كانت الإيجابيات التي يتمتع بها الناس جميعاً ستفيدنا في الحصول على تعاونهم. إن واجبك، فضلاً عن ذلك، هو أن تحصل على تعاون من تعمل معهم. وعلى ذلك، فأي أداة لا تنتقص من حقوق الإنسان أو امتيازاته، سيكون لها مكانها بحق بين الوسائل التي لديك. إن الاهتمام بالإيجابيات هو إحدى الوسائل التي تستطيع بها الحصول على التعاون الذي لابد لك منه إذا كان لا مناص لك من التوفيق في عملك؛ بمعنى أن تجعل الناس يقومون بما تريدهم أن يقوموا به عن طيب خاطر.

ولنفرض، لسبب أو لآخر، أنك تريد الحصول على برميل مليء بالذباب. فهل تستخدم السكر أو الخل للإيقاع بهذه المخلوقات؟ إن الجواب واضح بلا شك، إذ عليك أن تستخدم السكر.

إن الناس يتجمعون حول إناء السكر كما تفعل الحشرات تماماً. ونتيجة لهذه الحقيقة فإن زملائك سيلتفون حولك أو ينفضون عنك

حسب طبيعة تصرفك إذا كانت حلوة أو مرة على التوالي. وعليك أن تختار بين أن تكون حلو المذاق أو أن تكون لاذعا، كما يحلو لك. ولكن، تعرف الهدف الذي ترمي إليه، وما يجره عليك كل نمط من أنماط التصرف، ثم ادفع الثمن الذي يعتبر أنسب لك. ولنتأمل الآن بعض ما يتضمنه ذلك الموضوع.

ففيما يتعلق بالغير، فهو يحكم عليك تبعا للظاهر. وعلى ذلك، ستكون مثوبتك من نوع التصرف الذي تقوم به ولا يستطيع أحد أن يستشف ما يدور في نفسك، إذ ليس لدى الغير سوى تصرفك الذي يحكم عليك بمقتضاه. قد تكمن في نفسك أنبل الدوافع وأسمى الأغراض، ولكنك لا تزال في نظر الغير بمثابة إناء من الخل. ولن تتوقع احترام الآخرين وثقتهم فيك إلا إذا كان تصرفك ينم عن احترامك لهم وثقتك فيهم. وسواء أشئت أم لم تشأ، فالحقيقة الواقعة أنك تبدو في نظرهم تبعاً لما ينم عنه تصرفك نحوهم، وهذا هو السبب في أن الخيار لك وحدك.

ولا يعلم بشعورك أحد سواك. وعلى ذلك فإذا لم يطف شعورك فوق سطح تصرفاتك بحيث يبدو بوضوح، فإنه لن يلعب سوى دور هزيل في التأثير على الآخرين. فإذا بدا شعورك بوضوح في تصرفاتك، فإن تأثيرك في الآخرين سيكون له نفس الخصائص التي يتميز بها الشعور نفسه من عدم التناسق والتنبؤ بالغيب. (إنك تعلم عن يقين عدم التناسق

في الشعور. فهل نجحت في تعليل تقلبات مزاجك وشعورك الداخلي عموما؟).

ولما كان الشعور بصفته هذه يعتبر من الأمور الشخصية إلى حد بعيد، فمن الأفضل عزله في داخل المجال الشخصي المجرد وإبعاده عن مجال التصرف. والمبدأ الذي يحضرنا في هذا المجال هو: "إن شعورك لا يهم، ولكن ما تفعله هو الذي يحسب عليك" وهنا تصادفنا مراوغة اللطيف، والأعذار التي يبديها المغرور بنفسه. إن الأمر يبدو على الوجه الآتي: "هذا نفاق! إذ أن تغطية شعورك بتصرف زائف عن عمد يعتبر أسوأ أنواع النفاق! ولن أفعل ذلك إطلاقا". إن ذلك يبدو أمراً حميداً، ومناقشة من أنبل المناقشات. ولن يصدر هذا إلا عن أطهر القلوب. وهذه هي نفس الصورة التي يرغب اللطيف والمغرور بنفسه أن ينقلاها. ولكن لنتأمل بعض الوقائع.

إن لدينا سؤالا لك يا من ترى أن النفاق في التصرف لا يتفق مع شعورك: "كم منا نحن البشر يتصرف حسب شعوره؟" اسأل هذا السؤال في أكبر عدد من المجموعات، ثم انظر إلى عدد الردود الإيجابية التي تتلقاها. هذا هراء بطبيعة الحال. فقد تعلمنا منذ البداية عند تدريبنا على قضاء حاجتنا، أن نخضع شعورنا الشخصي المجرد لمقتضيات المطالب الخارجية، فحياتنا جميعها تدور حول تفضيل تصرفاتنا على شعورنا. فإذا كان ذلك يعد نفاقاً، فأينا ليس مدينا! إن ما تقصده في الواقع بإثارتك

هذا الموضوع، هو أنك أكسل من أن تتدبر التغييرات التي تطرأ على التصرفات، وأنك مغرم بنفسك بالوضع التي هي عليه. وفضلا عن ذلك فأنت تعلم أن تصرفك الإيجابي بصرف النظر عن شعورك ما هو إلا استخدام استنتاجي لعملية تدربت عليها منذ صغرك.

إنها لحقيقة إنسانية أنك تبدو تبعا للصورة التي يرسمها لك الغير. وهنا تنبثق قاعدة أساسية تتضمن "أن ما يعتقد الناس أنه حق يعتبر كذلك بالنسبة لهم فيما يتعلق بتصرفاتهم". وللتأكد من ذلك، لنفرض أنك تعتقد أن أفراد جنس معين أو ديانة معينة أو مجموعة سياسية هم كذبة غشاشون. ولنفرض أنك قابلت أحد أفراد هذه الفئات. فهلا تعامله كما لو كان كذابا وغشاشاً؟ إن الناس يقدرونك ويعرفونك، بل ويحكمون عليك تبعاً لتصرفاتك.

وقد طلب أحد المهندسين صغار السن، بعد فترة وجيزة من تعيينه في أول وظيفة إشرافية له أن يتحدث إلى الأخصائي النفساني للشركة. وقد ذكر المهندس المذكور أنه وقع في إشكال مع من يعملون معه، وأنه يود أن يتحدث عن ذلك. ثم قال: "لقد بدأت المشكلة مع أحد الرجال في أول الأمر، ولكني اعتقدت أن ذلك أمر طبيعي. والآن أصبح موقفي لا أحسد عليه مع أغلب رجالي وأتساءل: هل أنا المخطئ؟" لقد كان مخطئاً فعلا، فضلا عن كونه ضخم البنية بحيث يمكنه مواجهة هذه المسألة وإثارتها.

لقد كان المهندس المذكور هزلياً من طائفة نيد سباركس، وباستر كيتون. أي إن وجهه لم يكن معبراً، شأنه شأن الممثلين والهزليين. وقد حدث ذلك فعلا. إنه عند مروره بمكتب أحد مرؤوسيه ذات صباح ألقى نظرة على العمل الذي يقوم به، ثم قال بجد ظاهر: "ما الذي تفعله هنا بحق الشيطان؟" وفي ساعة متأخرة من النهار، اقترب منه مستفسراً عن مدى تقدمه في العمل الذي كان يقوم به من قبل، فاكتشف أن ذلك الرجل لم يفعل شيئاً بعد، وكان الحرج البالغ متبادلا بين الطرفين.

لقد تحدثنا عن الحاجة إلى أن يدرك الناس ماذا يدور حولهم، وعن الرغبة في إطلاعهم على النوايا الدفينة عن طريق التصرفات الصريحة. وبعد قليل قال المهندس: "قد تكون على حق. إذ منذ يومين كان علي أن ألقي كلمة أمام بعض زملائي في المهنة. وفي منتصفها ذكرت نكتة لم يتبسم لها أحد. فانتابني الحرج فعبست. وعندئذ ابتدأ الناس في الضحك". إن المغزى في ذلك واضح. فإذا أردت أن يعرف الآخرون شعورك فعليك أن تعمل على أن يبدو ذلك الشعور في تصرفاتك، ولكن ليست هناك أي حاجة تدعو إلى وجوب أن يعكس تصرفك كل تغير داخلي في مزاجك وهنا يواجه كل منا خيارين:

١- أن يتحكم تفكيرنا (المخ الحديث) في تصرفاتنا.

٢- أن يتحكم شعورنا (المخ القديم) في تصرفاتنا.

وبصراحة إذا عملنا على أن يتفق شعورنا وتصرفنا مع الأهداف

المقبولة اجتماعياً، فلن تكون هناك أية مشكلة. هذا الموقف الإنساني هو أمثل المواقف التي أشرنا إليها في جميع وثائقنا الثقافية التي تبحث في موضوع الإنسان وتصرفاته. ولكن ذلك ظرف مثالي، وعليه فقلما يتحقق. ويعلم معظمنا، بصفة عامة، أن إحساساتنا هي مسألة شخصية إلى حد كبير، تدور غالباً حول رغباتنا الذاتية المجردة. وعلى ذلك فإن معظمنا يحتفظ بهذه الإحساسات لنفسه ويأمل أن تظل شخصية ومهما كان فإنه لما كانت الطريقة التي نتصرف بها هي التي تحكمنا، لذلك فإنه من الضروري أن نختار الحالة الأولى من الحالتين المذكورتين آنفا. فإذا كنا على علم بتأثيرنا على الآخرين وعملنا على أن يتنبه مخنا الحديث إلى حاجات الطرف الآخر وامتيازاته، فإن الفرصة تكون متاحة أمام تصرفاتنا لاجتذاب الآخرين نحونا والتأكد من تعاونهم معنا. وضع نصب عينيك قول سانت ماثيوس: "..... عامل الناس بما تود أن يعاملوك به"..

إن تطبيق مبدأ الاهتمام بالإيجابيات يتضمن الإيمان بأن كل إنسان تكمن فيه عوامل الخير، وفي نفس الوقت نسلم بأن هذه العوامل تكمن في الأعماق البعيدة لبعض الشخصيات. وعلى ذلك فقد لا تستحق البحث عنها. ومهما كان، فإنه لا يحدد ذلك سواك وسوى ما تعلمه عن الشخص الآخر. ومن الناحية العملية، يجب اعتبار أن ١٠% فقط ممن تقابلهم، هم الذين أخفوا الخير في أعماقهم البعيدة لدرجة لا تستحق بذل المجهود في سبيل البحث عنها، ومع ذلك، فإن هذا يجعل الغالبية

العظمى للجنس البشري فريسة سهلة لفكرة الاهتمام بالإيجابيات. إن الظروف في صفك بكل تأكيد.

وعليك بالحذر هنا؛ إذ من السهل لنا نسبيا نحن البشر، لسوء الحظ، أن نلحظ السيئات. إذ تتبادر السلبيات إلى أذهاننا بسرعة تفوق سرعة الإيجابيات. فإذا كنت تشك في ذلك، فتأكد بتجربة بسيطة. وفيما يلي ما عليك أن تفعله.

اجمع البعض واطلب أن يكتبوا البلايا والأمور غير المرغوبة والسيئة في حضارتنا هذه، وبعد أن يفرغ كل من قائمته اجمع الأوراق. ثم اطلب إليهم هم أنفسهم أن يكتبوا جميع الحسنات والأمور المرغوبة واللطيفة في حضارتنا. فإذا ما وضعت المجموعتين أمامك، فاجمع عدد المواقف المذكورة تحت العنوانين: الطيب والسيئ. أي القائمتين أطول؟ وأيهما تشير إلى نسبة أعلى من المواقف بالنسبة لكل فرد.

ولما كان من السهل ملاحظة السلبيات، فعليك أن تحرص على ألا تقع فريسة هذا الضعف الإنساني.

وفيما يلي مراجعة تقريبية على قابليتك للتأثر. فإذا وجدت بين قومك أن نسبة من لا يجدي البحث عن الخير في نفوسهم أكثر من ١٠٪، فإن الاحتمالات تشير إلى أن "الشر" الذي فيهم إنما يمثل وجهة نظرك. فإذا حدث ذلك، فإن المكان الذي تبحث فيه عن السبب هو أقرب مرآة. وكما أنه من السهل أن نحس ومن الصعب أن نفكر،

فكذلك تعتبر رؤية السلبيات أمراً سهلا، بينما تتطلب الإيجابيات بحثا شاقا أكثر. وتذكر أن السبب في ذلك ليس أن الخير أمر جد نادر، بل لمجرد، أنه لسبب أو لآخر، يجد معظمنا أن من السهل عليه البحث عن السوء.

إن توقعاتك فيما يتعلق بالناس تنشأ إلى حد كبير من وجهة نظرك الأساسية نحو الإنسان بصفة عامة. ولسوء الحظ، يمكن التعبير عن وجهات نظر بعض الناس نحو البعض الآخر بهذه العبارة: "إني لا أميل إلى فلان هذا، وإذا عاشرته مدة طويلة كافية، فسأجد السبب"! قارن بين ذلك وبين وجهة النظر التالية التي يعبر عنها ويل روجرز: "لم أصادف في حياتي رجلا لا أميل إليه".

كان ويل روجرز شخصاً فاتناً ولكن لم يكن عبقرياً. وفي الحقيقة، عندما كان يمثل شخصية "الرجل العادي"، كان يشع عطفا واهتماما بزملائه. ويمكن القول عن ثقة إنه أفاد من شخصيته الخيرة الإيجابية هذه مليون دولار. وقد ينطبق هذا عليك أيضا، كما تعلم. إن حبك لزملائك لن يجعلك مليونيراً تلقائياً، ولكن قد تندهش من ازدياد تقبل الناس لك نتيجة لوجهة نظرك. وكقاعدة عامة، إذا كنت تعتقد أن الإنسان أساساً مواطن صالح، فإن وجهة النظر هذه ستنعكس في تصرفاتك وسيميل الناس إليك. وإذا كنت تعتقد أن الإنسان مذبذب أساساً، فإن وجهة النظر هذه ستعكس نفسها فيما تفعله مما ينفر منك الآخرين. وعليك الخيار.

وعندما تريد أن تقدر وجهة نظرك فعليك أن تكون جد حريص. ولا ينبغي أن تندهش في الواقع إذا اكتشفت أنه، بصفة عامة، كلما كان اعتقاد أكثر الناس بأنه يتمتع بخاصية مرغوب فيها قل احتمال ظهورها في تصرفاته في الواقع. وهذا يعني مع الأسف أنه من السهولة بمكان بالنسبة لنا نحن البشر أن نقرر بأنفسنا أنه لا يمكن أن نغرر بالآخرين بنفس السهولة.

ويمكنك أن تأخذ فكرة عن الشكل الذي يتخذه موقفك الأساسي من الآخرين، وكذلك لمحة عن مدى صعوبة أو سهولة تغيير موقفك. ضع نفسك في الموقف التالي، على سبيل الخيال. إن الفصل شتاء والأرصفة مكسوة بالثلج. ثم سار شخص أمامك دون حذر وانقلب على ظهره. هذا بالطبع أمر مضحك، لقد آلمك ذلك ثم ضحكت بشدة حتى إنك نسيت أن ترقب موقع قدميك. ونتيجة لذلك كان الدور عليك في الوقوع على ظهرك. والآن. إذا لم تستطع أن تضحك على ما وقعت فيه فإن لديك بالتأكيد إحساساً بالضحك من الموقف، ولكنك لا تتمتع بروح الفكاهة، وسيكون من الصعب عليك أن تغير من موقفك.

ولما كانت الاتجاهات تسبق التصرفات فإن الاحتمال كبير في أنك ستتصرف تبعاً لإحساساتك بالنسبة للأشياء. وعلى ذلك، فإن النجاح في الإدارة يتوقف إلى حد ما، على اتجاهاتك الداخلية كما يتوقف على تصرفاتك الخارجية. إن المدير الفعال يحتاج نوعا ما إلى تحقيق التوازن

بين الرصانة وبين الضجر. إذ يجب أن يجد الطمأنينة الداخلية، وفي نفس الوقت يكون متيقظاً باستمرار للوسائل التي يستطيع عن طريقها القيام بالأعمال بشكل أفضل. إن الجهد الذي يبذل في سبيل الوصول إلى ذلك التوازن كثيراً ما يؤثر على الملاءمة الإدارية. وقد يكون من المفيد هنا أن تستعرض بسرعة اتجاهاتك الداخلية. اقرأ العبارات العشر التالية ثم أجب بـ "نعم" أو "لا":

١- قلما يستفيد الناس من القائد الذي يبدي عطفا وإدراكا للأمور.

٢- يجب على المدير أن يأخذ في اعتباره شعور مرؤوسيه.

٣- يستفيد المشرفون الصالحون من التدريب أكثر من المشرفين الهزيلين.

٤- يجب على المشرفين أن يستشيروا مرؤوسيهم قبل أن يتصرفوا.

٥- إن الناس لا يحتاجون إلى الإشراف عن كثب حتى يرتفع إنتاجهم.

٦- يجب ألا يقتصر الثناء والفضل على ذوي الإنتاج المرتفع.

٧- كلما ازدادت الرقابة على إنتاج الفرد، قل احتمال زيادة إنتاجه.

٨- يجب تشجيع المرؤوسين على التقدم بالاقتراحات.

٩- يجب ألا يتمتع المدير بسلطات مطلقة في نطاق مسئولياته.

١٠- يجب على المدير أن يتحدث دائما عن التغييرات في العمل مع المختصين قبل إدخال تلك التغييرات.

ابحث في اتجاهاتك الأساسية تجاه الناس، بالنسبة لكل إجابة بالنفي. والواقع أنه يجب أن تكون الاستجابة لكل من العبارات السابقة إيجابية إذا كانت اتجاهاتك عموماً إيجابية، وعلى ذلك فإن مدى الصعوبة التي ستصادفها في الاهتمام بالإيجابيات في علاقاتك الشخصية المتبادلة سوف يتوقف على عدد الإجابات السلبية.

ولنفرض أننا أخذنا في اعتبارنا فيما يلي هذه العبارات كل على حدة ثم بينا السبب في أن الاتجاهات الإيجابية كانت تشير إليها ردود إيجابية:

١- قلما يستفيد الناس من القائد الذي يبدي عطفا وإدراكا للأمور.

نحن نسلم على الفور بأن بعض الناس سوف يستفيدون من ذلك في بعض الأحيان. ومهما كان، فإننا نراهن على الاحتمالات التي تشير إلى أن إدراك الأمور والعطف سوف يهيئان لك في المدى الطويل تعاونا أكثر من أن يجعلاك هدفاً للنقاد الحاذقين. وقد أثبتت الدراسات أن المشرفين ذوي الإدراك يحصلون على إنتاج أكثر من الخبراء المتشدقين.

٢- يجب على المدير أن يأخذ في اعتباره شعور مرؤوسيه. وذلك لا يعد ضعفاً أو تهاوناً أو خوفاً. كما أنه لا يعني تدليلا أو ترفيهاً. بل إنه

لا يعني سوى الحساسية والاهتمام بالحاجات الداخلية في نفس العاملين معك مما يميزك كمدير تهتم بالغير. وهنا نتساءل "هل يجب على المدير أن يهتم برجاله اهتمام الفلاح بحصانه أو العامل بالآلة التي يعمل عليها؟"

٣- يستفيد المشرفون الصالحون من التدريب أكثر من المشرفين الهزيلين. إنك إذا فكرت لحظة ستتبين صحة هذه العبارة.

لنفرض أن لديك مجموعتين من الموظفين- الأولى منهما أبدت اهتماما واستعداداً للتعلم، والإنتاجية، على حين أبدت الأخرى اهتمامها في مجرد سد الخانات. فإذا أردت أن تقوم بتدريب موظفيك على الإشراف، أي الفريقين تختار؟ وعلاوة على هذا، فإن هذه العبارة تتضمن أنه لابد من بذل جهد مضاعف بالنسبة للمشرفين "الهزيلين" إذا كان علينا أن نزيد من فاعليتهم.

٤- يجب على المشرفين أن يستشيروا مرؤوسيهم قبل أن يتصرفوا.

إنك إذا كنت مديرا بالمعنى الحقيقي، فإنك بالطبع ستفعل ذلك تلقائياً اسأل نفسك: "ماذا تفعل إذا واجهتك مشكلة؟ أليست الحقيقة أنك تتحدث عنها إلى رجالك في سبيل "الوصول إلى الحقائق"؟ هذه تعتبر استشارة. وعلاوة على ذلك، فإنك تدرك بالتأكيد أنه إذا تعرف مرؤوسوك على المشكلة في مبدأ الأمر، فإنهم على الأرجح سينفذون اقتراحك على الوجه الأكمل.

٥- إن الناس لا يحتاجون إلى الإشراف عن كثب حتى يرتفع إنتاجهم.

في أي فريق عملي، يصبح كل لاعب رقيباً على نفسه في الواقع. ومن المعروف كذلك أن الاشتراك العام (العريض الذي يكترث بأمر الأفراد) أكثر فاعلية من الإشراف المحدد (الضيق الأفق الذي لا يكترث إلا بالأمور الفنية). وتشير الشواهد بوضوح إلى أن الإشراف عن كثب يرتبط بالإنتاج الضعيف، بينما يرتبط الإشراف العام بالإنتاج الكبير.

٦- يجب ألا يقتصر الثناء والفضل على ذوي الإنتاج المرتفع.

إنك في الواقع لا تقتصر في اعترافك بالفضل على ذوي الإنتاج الكبير. إذ أنك كثيراً ما شجعت الشخص ضعيف الإنتاج نسبياً حتى لا تثبط همته نهائياً. ولو أنه من العدل أن يحصل ذوو الإنتاج العالي على الفضل الأكبر، غير أنه يجب أن يحصل أولئك الذين لم يبلغوا ذلك المستوى على نصيبهم أيضاً.

٧- كلما ازدادت الرقابة على إنتاج الفرد قل احتمال زيادة إنتاجه.

هل تتذكر كيف أنك تستنكر ما تعتبره تدخلا أو إقحاما؟ إن الآخرين يشعرون بنفس هذا الإحساس كما تعلم. ولو أنه لابد من وجود نوع من الرقابة، إلا أن المدير الذي يقوم بالرقابة بصفة مستمرة إنما يقول لرجاله:

"أنا لا أثق أنكم تقومون بالإنتاج بكفاية" وهو بذلك يعترف بأنه لا يستطيع التفويض إطلاقا".

٨- يجب تشجيع المرؤوسين على التقدم بالاقتراحات- إذ عندما يشعر رجالك بأنهم أحرار في عرض آرائهم بشأن الأمور التي تعن لهم فإنه تحدث ثلاثة أشياء على الأقل:

(أ) أنهم يستحثون أنفسهم على إيجاد طرق أفضل للعمل.

(ب) ترتفع قيمة عامل المبادأة.

(ج) يقوي الاعتزاز بعمل المجموعة.

٩- يجب ألا يتمتع المدير بسلطات مطلقة في نطاق مسئولياته. وقبل كل شيء يجب ألا يتمتع أي شخص بسلطة مطلقة في أي مجال في حضارتنا. فكلنا يجد بعض القيود على سلطاته من جانب مرؤوسيه كما يجد قيوداً أكبر من جانب رؤسائه. فإذا شعرت أنك في حاجة إلى "سلطات مطلقة" فأنت دكتاتور في صميم نفسك، وربما كنت في حاجة إلى الشعور بالقوة لدعم اعتدادك الضعيف بالنفس أساساً.

١٠- يجب على المدير أن يتحدث دائما عن التغييرات في العمل مع المختصين قبل إدخال تلك التغييرات.

إنك على بينة من الفائدة التي تنتج من الإيضاح، لذلك فالتحدث عن التغييرات مقدما قبل إدخالها سيؤدي إلى الإقلال من الخصومة

ويجعل الطريق أسهل بسبب شعور الجماعة بمساهمتها في الأمر. وتذكر أنه من "الطبيعي" أن يعارض الناس أي تغيير -لأن الوضع القائم يعتبر دائماً مألوفاً وسلمياً- وعلى ذلك كلما قللنا من شأن "نتيجة الصدمة" زاد احتمال تقبل التغيير.

إن هناك بعض الحقائق القاسية العملية، علاوة على القيم الديموقراطية التي نجدها في الاهتمام بالإيجابيات حيث يتعلق الأمر بالأفراد. ضع نصب عينيك أن الجزء الأكبر من مهمة المدير هو الحصول على تعاون مرؤوسيه بشكل ما. وعلى ذلك عليك أن تعلم أن هناك ثلاث حاجات ذاتية أساسية في جميع أفراد البشر هي:

١- الحاجة إلى الشعور بالأداء.

٢- الحاجة إلى القبول.

٣- الحاجة إلى الاعتراف بالفضل.

وكل كائن حي يود أن ينظر إلى المرآة ويقول:

١- هذا ما قمت به.

٢- هذا ما سأفعله.

٣- هذا أنا.

هذه الحاجات الأساسية هي بمثابة الموصل إلى المخ القديم. فقد رأينا من قبل أن السبيل إلى التعاون هو أن تجعل الشخص بطريقة ما

يرغب في أن يفعل ما ترغب أنت أن يفعله. وليس هناك سبيل أفضل لتحقيق ذلك من أن تربط بين رغبتك وبين حاجاته الذاتية. إن الاهتمام بالإيجابيات إنما يساعدك على أن تتمشى رغباتك مع رغباته الأساسية. وما عليك إلا أن تتبين كيف أن حاجاته الداخلية تعبر عن نفسها في تصرفاته حتى تستطيع أن تقوم بعملية الربط اللازمة. وبالبحث عن عوامل الخير في الإنسان وبالتالي عن الطريق الموصلة إلى ما يعتبره أنه السبيل إلى حاجاته الذاتية الثلاث، تكون لديك الفرصة للحصول على المعلومات اللازمة عنه والتي تسمح لك أن تجعل طلباتك تتمشى مع رغباته الفردية.

ومن الصحيح أن الطريقة التي يعبر بها التصرف عن هذه الحاجات الأساسية تختلف باختلاف الأفراد، وعلى ذلك فلا يتفق شخصان في هذا المجال. ومهما كان فلا يعتبر الانسحاب حلا كافيا، لأن المهمة معقدة، كذلك يعتبر صحيحاً، كما ترى، أنه إذا لم تبحث عن الحاجات الذاتية الأساسية فإنك لن تجدها، وإذا لم تجدها فإنك لن تؤثر فيمن يعمل معك.

لماذا ننتقد برفق؟

تعتبر الحاجة إلى سيطرة المخ الحديث، في حالة عدم وجود أي وسائل، أكثر أهمية مما لو استخدم النقد كوسيلة من وسائل التدريب. وكما سنرى فيما بعد، تعتبر عملية النقد الوسيلة الطبيعية للتخفيف من التوتر، وبالتالي فمن السهل علينا نحن البشر أن نقع في شرك المخ القديم في هذه النقطة.

وعلينا أولا أن نحدد الموقف. ما هو الغرض من النقد؟ لماذا ننتقد شخصاً آخر؟ وهل المقصود من النقد أن يكون تجربة تعليمية لمن تنتقده أو المقصود به أن يكون وسيلة لتخفيف حدة التوتر؟ ومهما كان الغرض من النقد، فإنك إذا استخدمته كوسيلة للتفريج عن إحساساتك الشخصية، فلن يكون في هذا الفصل ما يفيدك. غير أننا إذا اتفقنا على أن النقد هو وسيلة يستطيع الفرد عن طريقها أن يتدرب على القيام بعمله بشكل أفضل، فعندئذ تكون أمامنا مهمة تتطلب الإنجاز وهدف ينبغي الوصول إليه.

وإذا كان الغرض من النقد أن نتعلم سبلا أكثر فاعلية، فسيتبادر إلى ذهننا سؤال في هذه الحالة: هل نتعلم نحن البشر بكفاية أكثر عندما نكون تحت تأثير الظروف العاطفية أو عندما نكون في حالة هدوء نسبي؟ وبمعنى آخر، أين تكون عملية التعليم أكثر كفاية– أفي المخ القديم أم الحديث؟ هل يكون استعدادك للتعليم أكثر عندما تكون غضبان، أو

مرتبكا أو خائفاً أم عندما تكون هادئاً مفكراً، قوي العزيمة؟ لا شك في أن عملية التعليم سوف تكون أكثر كفاية في ظل الظروف الأخيرة. وعلى ذلك، إذا كان الهدف من النقد هو مساعدة الإنسان على أن يقوم بعمله بكفاية أكبر، فعندئذ كلما اتبعنا المنطق في هذه العملية، كانت أكثر كفاية.

ولنتساءل الآن، هل هناك فرق حقيقي بين النقد الشخصي اللاذع الذي يقوم به شخص يافع، وبين الميل إلى المشاكسة من جانب الأطفال؟ إنك اعتدت طباع الأطفال وميلهم إلى المشاكسة، عندما يرقد أحدهم، وقد بلغ الثلاث السنوات، على الأرض ويحرك يديه، ويضرب بقدميه ويضرب برأسه ويصرخ: "سأحبس أنفاسي، وسيتحول لوني إلى الأزرق ثم أموت كمدا وعندئذ ستصيبكم الحسرة!"

وفي الحقيقة الواقعة، ليس هناك سوى اختلاف بسيط بين طباع المشاكسة التي يتميز بها الأطفال وبين النقد اللاذع الشخصي الذي يوجهه البالغون. فكلاهما من مهام المخ القديم على خط مستقيم، وكلاهما مجرد تعبير عن نفس تتميز غيظاً؛ إذ أن كليهما يقوم على أساس الاحترام الزائد للذات، وكليهما من الأعمال الصبيانة. وكلا نمطي التصرف يميز الإنسان الذي لم ينضج بعد. ولو أن كليهما يخفف من حدة التوتر الداخلي، غير أنهما لا يعملان إلا على تعكير صفو الموقف الشخصي الذي يتم التصرف في نطاقه. قد تكون تلك التصرفات ذات

فائدة في حفظ التوازن في حالة التوتر الداخلي، ولكنها مفسدة للعلاقات مع الغير.

ومهما كان، فربما تغبط نفسك على الحقيقة التالية، وهي أن رجالك يعرفون كل ما يتصل بموقفك من المسائل المتبادلة بينكما. فأنت تطلعهم على البواعث، وتسمي الأشياء بمسمياتها، أنت صريح، عادل، لا تقبل اللف أو الدوران. هذا شيء لطيف! ويعد الإخلاص بصراحة أمراً مرغوباً فيه في العلاقات الشخصية المتبادلة. ولكن هل أنت كذلك صريح عادل لا تقبل اللف أو الدوران مع رئيسك؟ فإذا كان الرد بالنفي فلماذا؟ أأنت خائف أم متناقض أم كلاهما ولو أن ذلك يعتبر أمراً رهيباً، فقد يكون الجواب أنك تتميز بالجفاء كلما كان ذلك يضمن لك "السلامة". ابحث في أعماق نفسك في هذه اللحظة، ولو أن ذلك سيكون على حساب تعكير صفو الذات إلى حد ما.

ولنعد الآن، إنه يمكنك أن تكون فظاً إلى حد بعيد في تصرفاتك مع الآخرين ولكنك لا تزال تحظى باحترامهم إذا لم تكن غير متناقض. فإذا عاملت الناس جميعاً بنفس الطريقة الفظة سواء أكانوا رؤساءك أم مرؤوسيك، فإنك ستحظى باحترامهم ولو أنك لن تنال حبهم. إن عدم التضارب يعتبر من أهم الصفات في معاملاتك مع الغير. وعليك أن تتوقع صحة ذلك حيث إنه يصير الحكم عليك على أساس تصرفاتك.

إن استخدام النقد كوسيلة رقيقة من وسائل الإقناع هو مهمة شاقة.

ونذكر أنه من السهل أن تحسن، ولكن ليس من السهل إلى هذا الحد أن تفكر. إن التصرف المنبعث من نشاط المخ القديم لا يقتضي مجهوداً يذكر، فهو يتم بشكل "طبيعي"، وعليه فمن السهل التعبير عنه بعكس الوضع فيما يختص بنشاط المخ الحديث. ويعتبر من المبادئ الفيزيولوجية أن تميل الكائنات الحية إلى إتباع أقل السبل مقاومة، شأنها في ذلك شأن الجماد. وعلى سبيل المثال، يتبع التيار الكهربي والسوائل أي طريق مفتوح لها لا يضع أمامها العراقيل. وينطبق ذلك على الأحياء ومنهم الإنسان. ويمكن القول بصفة عامة، إن أقل السبل مقاومة إنما يؤدي إلى المخ القديم. ولما كان من الطبيعي بيولوجياً بالنسبة إلينا أن نحقق الأهداف بالوسيلة الأسهل إذا استطعنا، فإننا نكون عرضة للمداهنة التي يتميز بها المخ القديم عندما تنشأ الحاجة إلى النقد. ولكننا، منذ مولدنا، تعلمنا أن السبيل السهل لا يعتبر بالضرورة هو السبيل المرغوب بل الواقع أن العكس هو الغالب، ومن الوجهة البيولوجية، فقد تدربنا على تحقيق الأهداف بالوسيلة الصعبة.

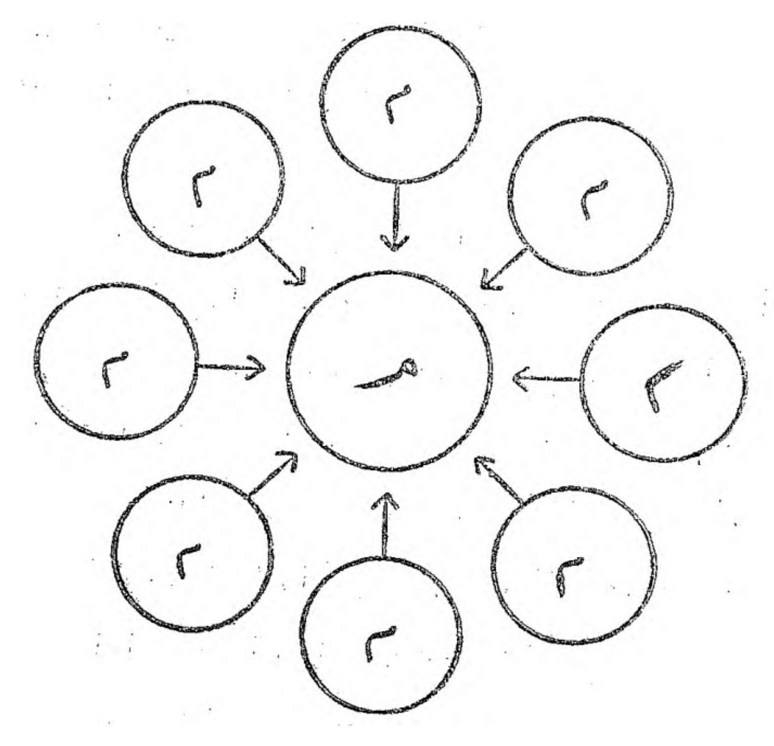
وإذا كان صحيحاً أننا نميل نحن البشر إلى إتباع أقل السبل مقاومة في تصرفاتنا اليومية، فإنه يتبع ذلك أننا أكفاء لمواجهة مقتضيات البيئة التي تحيط بنا دون أن نزيد على ذلك. هذه قاعدة مهمة. فإذا كان معظمنا يميل إلى مواجهة المطالب التي تفرض علينا دون أن يزيد عنها، فعلى ذلك، إذا كانت هناك رغبة في تصرفات أكثر كفاية فلابد من زيادة

المطالب. وعلاوة على ذلك، فإنه يجب تمهيد السبيل أمام السلوك المرغوب فيه دون السلوك غير المرغوب فيه. ويعتبر النقد، إذا أحسن أداؤه، إحدى وسائل تحديد أبعاد السلوك المرغوب فيه، إنه أحسن السبل لرفع مستوى المطالب. وفي الواقع فالمقصود من كل قاعدة من قواعد السلوك المرغوب فيه والتي وصفت لنا، هو الارتفاع بالمطالب التي نعيش في ظلها. إن الشرائع الأخلاقية والأدبية والقانونية إنما تحاول أن تفعل نفس الشيء بالضبط. فكلها تستهدف الارتفاع بالإنسانية فوق مستواها الطبيعي، وأن تخلق من الحيوان الإنساني الفطري إنساناً بشراً. وعلى ذلك، تصبح أداة النقد في يد المدير المدرك قوة يقصد بها زيادة الفاعلية الإنسانية، وبذلك تحقق الآمال الإنسانية، لأننا كنا نتعلم، على الأقل منذ صار تدريبنا على قضاء حاجتنا، أن هناك حاجات خارجية أكثر أهمية بالنسبة لرفاهيتنا من الرغبات الداخلية.

ويمكن للنقد إذا استخدم بمهارة أن يرفع من نظرة رجالك إلى أعمالهم. كما يمكنه أن يساعد مرؤوسيك على أن يرفعوا رؤوسهم وأن يفعلوا كل ما في وسعهم. وتذكر أن كل إنسان يرغب، بشكل أو بآخر، في أن يحافظ على اعتداده بنفسه وشعوره بقيمته وأن يرفع منهما. إننا نحن البشر نتعلق بحاجتنا إلى الشعور بقيمتنا، وهذه الحاجة تعادل في أهميتها حاجتنا إلى الحياة نفسها. إن الخشونة في النقد الشخصي تقوض هذه القوة الحيوية في حياتنا وتحطمها، ولكن النقد الرقيق البناء

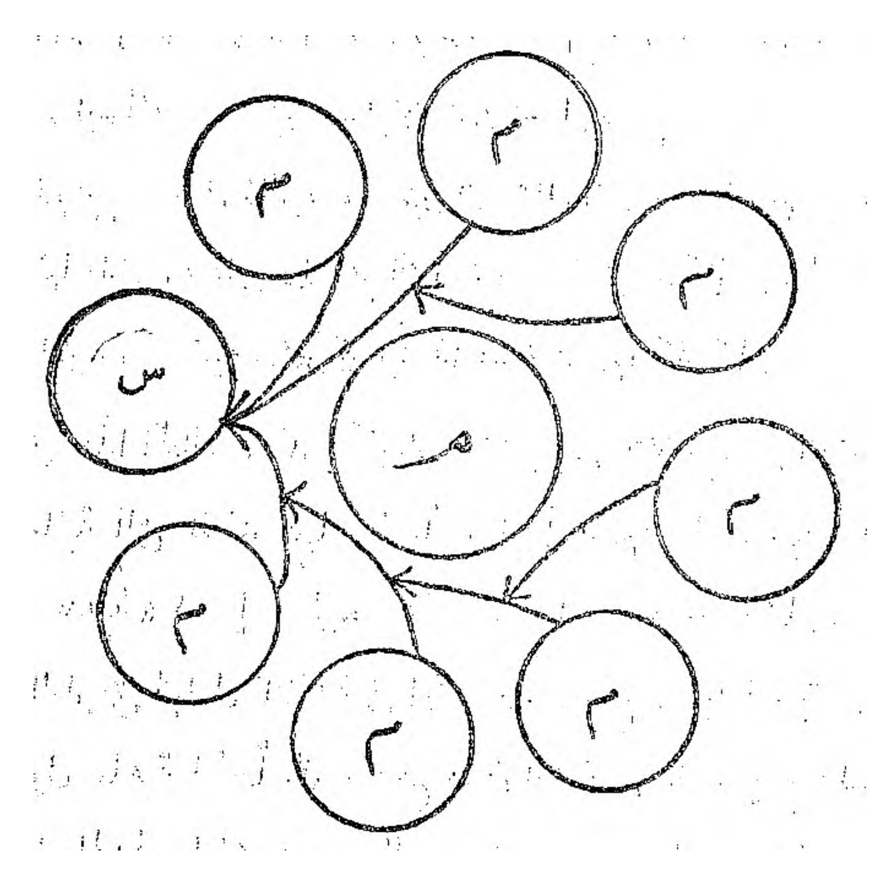
يساعد في بناء تلك القوة وتدعيمها. وهنا ينحصر الموضوع في الآتي: "ماذا تريد؟" هل تريد أن تكون قوة في صف الناس أو ضدهم؟ ولك الخيار في هذا المجال.

وعلى أي حال، فعندما يكون من الواجب أن تنتقد شخصاً (وبالطبع ينبغي ذلك من وقت لآخر)، افعل ذلك على انفراد، بحق السماء، إلا في المناسبات جد النادرة: إن الإصرار على أن يكون الانتقاد على انفراد، لا تستوجبه الحاجة إلى مراعاة شعور من تعمل معهم، أو هو محاولة لتفادي أي مناقشات عامة، بل تستوجبه حقيقة عملية عسيرة. ومن الأرجح غالباً أن يترتب على النقد العلني ظهور الموقف المبين فيما بعد، فإذا فرضنا أنه خلال عملك كمدير، قام بينك وبين من تعمل معهم تعلق وولاء، وشعور بالانتماء. ويشير الرسم التالي إلى هذه الحالة.



إذ يرمز حرف الـ "م" إليك أيها المدير، في حين يرمز حرف الـ "م" إلى موظفيك. إن الأسهم التي تربط بين موظفيك وبينك تشير إلى روابط المحبة والولاء التي أقامها لك تصرفك. ولكن لنفرض أنك زججت بنفسك في نقد سافر، فما الذي يحدث لهذه العلاقات؟ ويشير الرسم التالي إلى النتيجة المؤسفة لمثل هذا التدخل:

يشير الرمز "س" إلى الشخص الذي كان موضع انتقاد. لاحظ أن خطوط الولاء قد انحرفت عنك واتخذت اتجاه الشخص الذي انتقدته نقداً سافراً. هذا شيء قريب الاحتمال إلى حد بعيد. والاستثناء الوحيد لهذا



الوضع هو الحالة التي يكون فيها الموظف "س" قد استنفد صبرك (وصبر من يعمل معك) إلى أقصى حد. ولكن على العموم، سيكون الموقف كما هو موضح. وسيصدق هذا بصفة خاصة إذا كان السبب الأكبر في إجرائك القاسي هو حاجتك إلى التنفيس عما يعتمل في صدرك. هذا التحول في العلاقات الودية سيكون بمثابة مغامرة تقوم بها، فغامر إذا شئت. ومهما كان فعليك أن تغامر وأنت على علم مقدما بالثمن الذي ستدفعه. ويتلخص الموضوع في الآتي:

١- سيترتب على النقد العلني أن ينبذك الغير.

٢- إن النقد على انفراد سيساعد على تطورك.

فإذا كان نقدك على انفراد، فعليك أن تحتفظ به "بينك وبين الطرف الآخر". وهذا هو الوضع الذي يجب أن يكون، لأنك -في نظر رئيسك- تعتبر مسئولا عمن تعمل معهم عند وقوعهم في الخطأ وعند تفوقهم. وفي نظره، تعتبر الأخطاء التي يرتكبونها بمثابة أخطاء ارتكبتها أنت، وعلى ذلك فهناك اشتراك حقيقي بينكما في الخطأ. وعليه، فاجعل الموضوع قضية مشتركة بينكما يستفيد منها كلاكما.

وفي هذا المجال، قد يكون هناك بعض التلاعب في الألفاظ. ففي المرة التالية التي تنتقد فيها شخصاً، ابدأ المشهد بالكلمتين التاليتين: "ماذا حدث"؟. إن طبيعة هذه الكلمات تتضمن مشاركة في الخطأ وتفتح الطريق لتبادل المناقشة في الأمر الذي وقع. وبذلك يتركز الموضوع كله حول ماهية الخطأ الذي وقع دون الشخص الذي يقع عليه اللوم. فإذا كان الهدف المنشود هو التعلم والتطور، فإن "ماهية الخطأ" تعتبر في هذه الحالة أكبر أهمية ممن "ارتكب الخطأ". ويمكن مناقشة هذه الواقعة الشخصية من عدة زوايا، مادام أن الاتجاه هو المشاركة المتبادلة التي يترتب عليها التفاهم المتبادل. وقد تبدأ المناقشة على الوجه الآتي، على سبيل المثال: "لقد سارت الأمور على ما يرام حتى الآن -فماذا حدث؟"- "ويبدو أننا ابتدأنا خطأ بشكل أو بآخر فماذا حدث؟"- "أظن

أني لم أوضح الأمور كما يجب. لقد كان المطلوب هو الآتي، فماذا حدث؟".

"لقد انهارت الاتصالات في نقطة ما في العمل– فماذا حدث؟" وضع نصب عينيك أن الغرض من النقد هو:

١– منع تكرار التصرف.

٢– مساعدة الأفراد على تعلم طرق أفضل.

٣– زيادة الكفاية.

وليست هذه فرصة للتفريج عن إحساساتك الشخصية. ومهما كان، فهناك أكثر من ذلك بكثير فيما وراء النقد الرقيق. فعندما يكون نقدك فظاً وشخصياً، فإنك تسمح للمرء أن يكفر عن "ذنبه" تكفيراً كاملا. وهذا الموقف يثير نفسه بشكل ما.

لقد أخطأ أحد رجالك. فانتقدته وذلك أمر مقبول. لقد أخطأ فجعلته يدفع الثمن كاملا. إن صفحته أصبحت ناصعة، فقد ارتكب الخطأ ثم كفر عنه تكفيراً كاملاً. والآن ما هو موقفك؟ ألم تقل بشكل ما: "حسنا لقد تساوت الرؤوس. أنت حر في أن تنصرف وأن ترتكب أخطاء أخرى!" وبصرف النظر عن إحساساته بالامتعاض التي لا شك في أنك غرستها في نفسه، ما مدى التعليم الذي أفدته إياه، ما الذي تعلمه؟ ألم يكن من الأفضل أن يتعلم كيف لا يقع في الخطأ في المرة التالية؟ ألم

يكن من الأفضل أن يتعلم كيف يتخلص من القيام بالواجب عن أن يتعلم كيف يواجهه بكفاية أكبر؟ إن العقاب، كما تعلم، غالبا ما يثبت التصرف الذي عوقب عليه. أولا تعلم ذلك؟ ومع ذلك فهو أمر يؤسف له.

وعلى أي حال، لنتأمل بعض التفاعلات الداخلية للبشر عندما يحين دفع الثمن. لنفرض أنك أخطأت، وأنك ارتكبت أفحش الأخطاء جميعاً. وبعد قليل، أتى من يخبرك بأن الرئيس يطلب أن تقابله في مكتبه. لن نتطلب منك بالطبع أن تقرأ أفكاره لتتبين ماذا يريد منك. وعلى ذلك فعندما تدخل مكتبه، ماذا تفعل؟ هلا تفكر في جميع أركان خطئك وتشغل نفسك بإعداد دفاعك– وجميع "الأسباب" التي من أجلها لا يعتبر الخطأ في جانبك وحدك في النهاية؟ وعندما يحين الوقت الذي تطأ فيه قدمك مكتبه ألا تجد نفسك محوطا بسياج من أسباب الدفاع والأعذار والتهرب من الواقعة والظروف المخففة؟

ومهما كان، فعندما تدخل مكتبه ستجده جالسا هناك، ولا يبدو عليه الكدر بصفة خاصة، وبعد أن يحييك التحية المعتادة يسألك أساساً عن الآتي: "ماذا حدث؟" فما قيمة دفاعك المحكم الآن؟ وما قيمة الحواجز التي أقمتها؟ كلها تنهار، أليس كذلك؟ ثم تصبح أعزل. هل تدري ماذا يحتمل أن يحدث في هذه الحالة؟ ستقول الحقيقة. وعلى أي حال، فهل تبقى لك أي خيار؟ وسترى أنه، بعد استبعاد الحاجة إلى الدفاع الشخصي، أصبحت الفرصة لديك أكبر في الحصول على

الحقائق غير الشخصية. وأنت تعلم، بصفتك المدير، مدى أهمية مثل هذه الحقائق.

إن الاجتماع الذي يعقد للنقد البناء أو "التأديب المقصود به الإصلاح" كما يطلق عليه في بعض الأحيان، هو بمثابة مؤتمر أساسا. فالمؤتمرات إنما هي مواقف يشترك فيها شخصان أو أكثر لحل مشكلة عامة، وهي وسيلة غير شخصية المقصود منها الوصول إلى تلاقي وجهات النظر. وفي عملية الربط بين وجهات النظر المختلفة في مشروع لإجراء مشترك يصير التعبير عن الأفكار بحرية، وكذلك تبدي الآراء بصراحة وتدرس المشكلة. والقصد من كل ذلك هو تحديد هدف مشترك يعمل الناس في ظله بتفاهم متبادل. ونتيجة لذلك، فكل ما يفرق بين المؤتمرين يعتبر أمراً غير مرغوب فيه وكل ما يوثق العلاقات بينهم يعتبر صالحاً. وعلى ذلك فالأساس هو تبادل المنفعة وليس السيطرة.

وسيكون من الصعب عليك أن تعزل إحساساتك الشخصية وكبرياءك، وتحيزك، وتحمسك عن هذا الموقف الشخصي المشترك، ولكن إذا كنت تريد أن يكون تأديبك مصلحاً حقاً فليس أمامك اختيار كبير.

ولنلق نظرة على بعض الإرشادات العملية لتنفيذ النظام التأديبي[1]:

١- عندما تقع مخالفة فإنه يجب التحري عن المشكلة الحقيقية.

---

(١) إقامة نظام تأديبي: "بعض الإرشادات العملية" الإدارة الإشرافية ابريل ١٩٥٧ ص ٢٢- ٢٨.

يجب إعادة تقدير "ما حدث" بدقة. المهم هو الحصول على الحقائق.

٢- ولو أن الإجراء الذي يتخذ يجب أن يكون "متعادلا مع الجريمة" فإنه يجب أن تأخذ في الاعتبار أن يكون الإجراء مصلحاً بطبيعته. ولا يعد الفصل إجراء مصلحاً (ولو أنه قد يكون الخيار الوحيد أمامنا في الأحوال الخطيرة).

٣- ومهما كان الإجراء الذي سيتبع، تحاش التسرع في اتخاذ قرار. فكر في الحالة. خذ في اعتبارك جريرة المرء، وسلوكه السابق، والمدة التي قضاها في الشركة والظروف المحيطة بالموضوع إلى آخره. واسأل نفسك: "ما الذي كنت أفعله في نفس الموقف؟".

٤- تحدث عن المخالفة إلى من ارتكبها. انظر إلى الموقف من زاويته هو، وأعطه فرصة للدفاع عن نفسه كأنه أمام هيئة المحكمة. الحيرة ماذا فعل بالضبط ولماذا هو مخطئ وما هو الإجراء التأديبي الذي ستتخذه ولماذا، وما الذي نتوقعه منه مستقبلا؟

٥- احتفظ بسجل مفصل للواقعة كلها وتأكد، في حالة ما إذا كان هناك عود للخطأ، من الطريقة التي عالجت بها الموقف الأصلي. وإذا لم تكن الوقائع مسجلة لديك فقد تجد نفسك في موقف مشوش عندما تتوارد الذكريات المختلفة عما حدث من قبل.

وإنك في حاجة إلى مهارات شفاهية ذات كفاية كي تتخذ الإجراءات التأديبية الإصلاحية الفعالة. أي إنه يجب أن تدرك كيف تعبر

عن أفكارك وكيف تسردها شفاها. فكر في الفصل الخاص "بالسبب الذي من أجله نوضح" وتذكر أهمية الكلمات في فاعلية العلاقات الشخصية المتبادلة. وهناك عدة أشياء يمكنك القيام بها للنهوض بمهاراتك الشفاهية. فعليك أولا، كما ذكرنا من قبل في هذا الكتاب، أن تكون قادراً على الإصغاء. وتذكر أنك لن تتعلم شيئاً إذا سيطرت على الحديث. وكل ما نفعله في هذه الحالة هو أنك تنصت إلى نفسك وأنت تتحدث، وأنك تعيد ما هو معروف لديك من قبل. إنك تصبح أساسا، مجرد آلة تسجيل وإذاعة آدمية ليست لها مكانة آلة التسجيل ذات الحساسية العالية.

تأكد من أن الكلمات التي تستخدمها والآراء التي تحاول أن تنقلها إنما هي في مستوى إدراك المستمعين. حاول أن تلائم بين المفردات التي تستخدمها وبين مستوى الطرف الآخر، فإنك لن ترفع من مستوى إدراكه برفع صوتك. استعن بالإشارات وتعبيرات الوجه كوسائل تساعدك في نقل ما تعنيه إلى الغير. احتفظ بحيويتك ولا يكن وجهك خالياً من التعبير.

احتفظ بشعورك الجذاب– وما دام إدراكك وانعطافك بميزان تفكيرك فالفرصة مهيأة أمام مخك الحديث أن يظل محتفظاً بسيطرته. وما دام مخك الحديث لا يزال مسيطراً، فالفرصة مهيأة أمامك لاستخدام المفردات والألفاظ جميعها التي تحت تصرفك. وعندما يبدأ مخك

القديم في التحكم، فإن استخدامك للكلمات سوف يكون مقصوراً على مجرد الاصطلاحات القصيرة الأنجلوسكسونية. وهنا تتهته وتفأفئ وتنفجر.

وعندما تتحدث إلى الشخص، انظر إليه. لا تتطلع إلى الفضاء كما لو كنت تنادي الأرواح الجاثمة فوق قمة الجبل. عليك أن يكون قصدك مباشراً، بسيطا تمازجه روح الدعابة على قدر استطاعتك. اجعل كلماتك ملائمة للمشكلة التي تحت يدك. لا تنحرف إلى الأمور غير المتصلة بالموضوع، لا تفكر في أسلاف ذلك الشخص أو في مولده إذا كان شرعياً من عدمه. يجب أن يكون قصدك نظيفا، أميناً فيه مساعدة للغير.

تفاد المتناقضات الصريحة وعبارات التحدي. إن المناقشات والمحاورات التي يميل إليها مخك القديم لن تحل المشكلة التي أمامك. حاذر أن تستخدم الموقف الحرج كفرصة تتسلى فيها على حساب الشخص الآخر. ولو أن ذلك سوف يثير لذتك الذاتية، غير أنه في نفس الوقت سيقضي على فرصتك في مساعدة الرجل الآخر. وتذكر أنك إذا أردت أن تحرك عواطف شخص ما، فعليك أولا أن تتيح له الفرصة لتحريك عواطفك.

ابتعد عن التهكم، فهو الوسيلة التي يستخدمها صغار العقول ذوو الألسنة سريعو الإساءة. وتعتبر التعليقات التهكمية عموما، مضحكة بالنسبة لك فقط. إن للتهكم خاصية تتميز بها بعض المواد الكيماوية،

وهي أن مذاقه يختلف باختلاف الأشخاص. فهو ولو أنه قد يكون حلواً بالنسبة لك، غير أن طعمه سيكون لاذعا ومثيراً لأذن السامع- فالسخرية تجعلك تشعر وكأنك بطل والشخص الآخر كالمترنح. فهل هذه هي رغبتك؟

ويمكن للنقد أن يكون إحدى الوسائل ذات الفاعلية العظمى لديك في توجيه وهداية السلوك الإنساني، ولكن لا يستطيع أحد سواك أن يجعله يفعل ذلك.

لماذا نعامل الإنسان كفرد؟

اسأل أي شخص تعرفه عما إذا كان لنا الحق نحن الآدميين في أن نعامل كأفراد، وستجده ينظر إليك في دهشة لأن الاعتقاد بأن كلامنا له هذا الحق إنما هو اعتقاد راسخ فينا لدرجة أننا نعتبره أمراً مسلماً به. ومنذ الوقت الذي أعدت فيه وثائقنا التاريخية جميعاً، كان كل منها يتضمن صراحة أن الإنسان هو شخص فرد له كل الحقوق والامتيازات التي تتعلق بالفردية. نظرية الإنسانية الفردية هذه وكذلك المشروع الفردي والحرية الفردية والحقوق الفردية، كل هذه قد صار الاهتمام بها بصفة خاصة عندما ظهرت ثقافتنا وتطورت. إن حق كل منا في أن يعامل كفرد هو أحد الافتراضات الأساسية، وهو شيء غريزي في تفكيرنا كشيء وثيق الصلة بشخصنا.

وليس لدينا وسيلة للتعرف على ما إذا كان لنا هذا الحق من عدمه سوى الحقيقة التالية، وهي أننا كنا دائماً نردد ذلك. ومهما كان، فإن هذا يعتبر غير ذي أهمية ألتة، لأنه ما دمنا مقتنعين بأن لنا ذلك الحق، فإننا سنتصرف كما لو كان اقتناعنا صحيحاً. وتذكر "إن ما يعتقد الناس أنه صحيح، يعتبر صحيحاً بالنسبة لهم وذلك فيما يتعلق بتصرفاتهم". وعليك أن تتذكر جيداً هذه الحقيقة الإنسانية.

ونذكر أيضاً أن حوالي ثلث مخنا موقوف على الذات، ونتيجة لذلك يتشبث الناس عن عناد باعتدادهم بأنفسهم. ومن الأهمية العظمى

لنا نحن الآدميين أن يتم الاعتراف بنا ونعامل معاملة الفرد. وعلى ذلك فالاعتقاد التالي: "لي الحق في أن أعامل كإنسان" هو تعبير خارجي عن الذاتية المتأصلة في الطبيعة البشرية، وهو الخط الموصل إلى المخ القديم، وننصح كل شخص ينظم سلوك الآخرين ويوجهه أن يضعه نصب عينيه. وفي كل مرة يشير سلوكك إلى أنك على علم بهذا الحق، وأنك تعتبره حقاً، فإنك تصبح أقرب ما يمكن إلى تقبل الطرف الآخر لك قلبياً. أي أنه ربما لم يكن هناك طريق أسرع للتقبل الإنساني من ذلك الطريق الذي يشير إلى احترام الإنسان لذلك الحق الذي يعتقد كل منا أنه يمتلكه. وليس هناك نداء أقوى من الشعور بأن لنا كياننا، ومعترف بنا، وذلك فيما يختص بالطبيعة الإنسانية كما نعرفها في ثقافتنا.

فإذا كان عليك أن تدير شئون الشخص الآخر وتريد أن تكون فعالا في إدارتك، فليس أمامك سوى أن تؤمن بقيمة الإنسان وإحسانه وقدرته الكامنة، وعليك أن تفعل كل ما في وسعك أن تبدو هذه الخصائص في تصرفات رجالك. كما يجب أن تساعد رجالك على أن يرفعوا رؤوسهم وأن يبذلوا ما في وسعهم. إن كل واحد من مرؤوسيك يود أن يحافظ على شعوره بقيمته وينمي ذلك الشعور. وعندما تتوافر لديه تلك القيادة التي تسمح له بذلك، فإنه يتطلع ببصره إلى أعلى، ويتوقع من نفسه أكثر، وبالتالي يحقق إنتاجاً أكبر. وعلى ذلك، فإذا نظرنا موضوعياً إلى النتائج العملية لمعاملة الناس كبشر، فإن الاعتراف بتلك الحاجة الإنسانية

يصبح حقيقة عملية سديدة. إنك على بينة من الاهتمام الحالي بالصحة العقلية. وقد اكتشفنا أخيراً أن كثيراً من الناس لا يمكنهم تنمية تلك الأنماط من الاتجاهات والسلوك التي تسمح لهم بأن يعيشوا في سلام مع إخوانهم. ولذلك، فهم يشذون عن العرف الاجتماعي بشكل أو بآخر، فيقوم المجتمع بحماية نفسه بالتحفظ عليهم. وقد ازداد عدد هؤلاء الخوارج لدرجة أن المحاكم ودور الحجز وهيئات الترفيه ومؤسساتنا أصبحت تضيق بعددهم. ولما انتشرت هذه المشكلة الاجتماعية حتى زكمت أنوفنا، ابتدأنا نعترف بها بشكل إنساني نمطي. وعلى ذلك أخذت النشرات والجرائد والراديو والتليفزيون تحثنا على أن نفعل شيئاً في هذا الشأن. إن ما نقوم به عندما نحاول أن نفعل شيئاً في هذا السبيل، هو الغرض من هذا الفصل.

إن السبب الرئيسي الذي يجعل الشخص يشذ عن العرف الاجتماعي هو إما أنه لا يحاول بالمرة أن ينمي في نفسه شعوره بقيمته، وإما أنه يفقد ذلك الشعور. ولما كان هو الآن غير واثق من قيمته، فهو يحاول أن يكتسب الاعتراف به، عن طريق التصرف الذي يلفت إليه أنظار أولئك الذين من واجبهم مراعاة العرف الاجتماعي. والمحاولة التالية هي إعادة ذلك الشخص إلى حظيرة العرف المشار إليه.

ويتضمن ذلك المجهود أساساً إعادة اعتداده بنفسه إليه، لأنه بمجرد أن يؤمن الشخص أنه فرد وأن له قيمته وأن زملاءه يعترفون بأنه

شخص له أهميته، فإنه من المستبعد أن يضل بعيداً عن العرف الاجتماعي. والوسيلة إلى بث هذا الإيمان تعتبر ملائمة ومشوقة.

فإن أولئك الذين دربوا على المهارة في مساعدة زملائهم على استعادة تقبل المجتمع لهم يعلمون عن يقين أن أهم مساهمة لهم في عملية إعادة التكيف هو اعتقادهم أن كل شخص يستحق التقبل والاحترام لذاته ولما يمكن أن يصبح عليه. وهذا يعني أنه قبل أن نساعد الشخص على العودة إلى الحياة الاجتماعية الطبيعية، يجب أن يقتنع أن هناك من يعتقد في قدراته الكامنة على النمو والتغير. وبمجرد أن ينشأ ذلك الاعتقاد لدى الفرد، فإن الخطوة الأولى الكبيرة في طريق التكيف الاجتماعي تكون قد اتخذت. ولكن لكي تستمر هذه العملية، يجب على الشخص الذي يتولى القيادة أن يشير في تصرفه إلى أن لديه ذلك الإيمان وأنه مستعد للعمل به. وأنت أيها المدير، بصفتك تتولى القيادة داخل مجموعتك، تعتبر في نفس الوضع، بالضبط.

فإذا أقمت الدليل في تصرفك على أنك مستعد باستمرار للدفاع عن إيمانك بالقدرات الكامنة في الإنسانية، فإن الفرصة ستكون متاحة لذلك الإيمان أن يتخلل منظمتك جميعها. كذلك إذا أشار تصرفك إلى أنك تؤمن بأن الإنسانية غير جديرة بالثقة، فإن نفس هذا الاتجاه هو الذي سنجده في المجموعة التي تعمل بها. وعلى العموم فإن تصرفاتك رجالك ستعكس الصورة التي يفسرون بها اتجاهاتك. وستحصد ما تزرع،

إذا كان الأمر يتعلق بالناس، وعلى ذلك، إذا لم ترق لك نظرتك إلى رجالك، فتأمل في المرآة طويلا، وهنا ستنكشف لك الحقيقة. وتذكر أنك تبدو في نظر مرؤوسك تبعاً للصورة التي تعكسها تصرفاتك.

ولدينا شركة يرسها لعدة سنوات أفراد مشتغلون بالعلوم ولكنهم أصبحوا الآن إداريين. وبصفتهم من المشغلين بالعلوم فقد كان هؤلاء المديرون يهتمون أساساً بالأشياء وكنتيجة لوجهة نظر عالم المنبوذين، انطوى شعور الناس على الالتباس والشك والريبة بصرف النظر عن صورة الأرباح المكية الثابتة. وقد تدرج الرئيس الحالي من المبيعات، وهو أول من يرأس الشركة، من بين غير المشتغلين بالعلوم منذ نشأتها (وكان في الواقع أول شخص ذي إنسانية بحق). وفي خلال السنين القليلة التي قضاها في منصبه، حدثت عدة أمور لها دلالتها في مجال الاتجاهات الإنسانية والإحساسات والمعتقدات. وكان من عادته الإصغاء؛ والنظر إلى جميع جوانب الموضوع الميسورة، ومناشدة مجموعة كبار الموظفين المسئولين أن يساهموا إيجابياً في اتخاذ القرارات التنظيمية. وقد كان شخصية هادئة مخلصة تهتم بالناس كأفراد. لقد حاول أن يفهم مرؤوسيه وأن يلائم بين مطالبه وبين قدراتهم وما يميلون إليه بصفة خاصة. لقد كان رجاله يشعرون، في أعماق نفوسهم بأنه مهتم برفاهيتهم. إن سلوكه نحوهم يشير إلى أن ذلك هو الواقع كما أثبت في السنين القليلة الماضية إخلاصه في الأعمال التي قام بها والوعود التي وفي بها. وعلاوة

على الحقيقة التالية، وهي أنه لم يحدث من قبل أن كان جو الشركة ملائماً بهذا الشكل، فإن الأرباح لم تكن يوما ما بهذه الصورة الوردية التي كلها أمل.

فإذا أردت أن تعامل رجالك كأفراد، فعليك أن تبحث عن خصائصهم التي يتميزون بها. ما الذي يبدو على ذلك الشخص ويجعل منه فرداً؟ ما هي خصائصه التي يتميز بها، واتجاهاته الأساسية وحساسيته الخاصة، وحاجاته وإحساساته العميقة؟ يجب أن تسأل نفسك هذه الأسئلة، وهي تحدد الإجابات التي عليك أن تبحث عنها. ابحث إذن عن الاتجاهات والسلوك الذي يميز هذا الإنسان عن الآخرين، ابحث عن الأمور التي تجعله مختلفاً عنهم. لا تنظر إليه من خلال العدسات التي أفسدها تحيرك وشعورك ولكن انظر إليه كما هو وبصورة موضوعية على قدر الإمكان. احفر العبارة التالية في أعماق وجدانك: "إن شعورك لا يهم، بل المهم هو ما تأتيه من أفعال".

إن النتيجة الواضحة أو الثمن الذي عليك أن تدفعه إذا أردت أن تعامل الناس كأفراد هو أن تتعرف عليهم بصفتهم هذه. وذلك سيستغرق منك وقتاً طويلا وجهداً كبيراً، ولكن عليك أن تدفع الثمن إذا أردت أن تصبح هذه الوسيلة في متناول يدك. راقب رجالك في أكبر عدد ممكن من الأوساط الشخصية ولاحظ ما يفعلونه في أكبر مجموعة من مواقف الحياة وتعلم ما تراه. تحدث إليهم حديثاً سائراً. وعندما نعزل الشوائب

يبدو لنا الشخص على حقيقته. اسمح لهم أن ينظروا في أعماقك، وعندما يقومون بذلك تطلع إلى أغوارهم، حاول أن تخترق الأسوار. وستجد في هذه اللعبة شيئاً من التحدي، ومهمة ممتعة للغاية ومجزية إلى حد كبير إذا نجح مسعاك. وضع نصب عينيك أنه كلما ثابرت على الانتباه إلى هذا الاختبار الإنساني، كان احتمال مهارتك وكفايتك في القيام به أكبر. تأكد بحق من أنك إذا لم تحاول، فلن توفق، ولن تتحقق الأحلام التي تراودك.

وهناك مصدران لتفهم الإنسان، كما أشرنا إلى ذلك في الفقرات السابقة:

١- يمكنك دراسة الإنسان ظاهرياً، وملاحظة أفعاله، وسلوكه وكيف يعالج أمور نفسه.

٢- يمكنك أن تسبر غوره، وتكتشف إحساساته، وتختبر اتجاهاته وتبحث عن حاجاته الداخلية، وكلا السبيلين هام ومثمر، ويكمل كل منهما الآخر. وعلاوة على ذلك، فكلاهما ميسور لك بدرجات متفاوتة من الصعوبة. فالوسيلة الأولى لا تتطلب إلا ذهنا متفتقاً واستعداداً للملاحظة. أما الثانية فهي ليست بمثل هذه السهولة ولكن لا يمكنك أن تتجاهلها لمجرد أنها قد تكون صعبة. وفيما يلي بعض الدلائل التي تعينك كلما تعلق الأمر بالإنسان في ظاهره:

١- ما هي قدرته على التمييز؟ ما مدى فاعليته في اتخاذ القرارات

الصحيحة في الوقت المناسب؟ إن قدرته على التمييز سوف تنبئك ليس فقط بمدى حذقه، بل أيضاً بمدى إفادته مما يلاحظه ويسمعه ويقرأه ويتعلمه. وباختصار ستدلك على مدى فاعليته في الإفادة من التجربة.

٢- ما هو مدى نضج مهاراته في مجال العلاقات الإنسانية؟

هل يعلم متى ينصت ومتى يتكلم؟ هل يبدي اهتماما بالغير؟ هل هو على بينة من وجود الأدوات والسبل التي كنا نتحدث عنها؟ هل يستميل الناس أم ينفرون منه؟ أين مكانه كإنسان؟

٣- هل لديه القوة الدافعة والمبادأة ؟ هل لديه الاستعداد والقدرة على تحديد طريقه ثم إتباعه؟ هل سيواصل نشاطه أم يقف في سبيل غيره حسبما تتطلبه اللعبة في تلك اللحظة؟ هل قوته الدافعة موجهة ومسيطر عليها أم أنه مجرد ألعبان؟

وفيما يلي ثلاثة عوامل خارجية ستساعدك على تحديد أي نوع من الأشخاص يعتبر الماثل أمامك:

١- قدرته على التمييز أو اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

٢- مهاراته مع الناس. وهذه تتضمن قدرته على حفز الغير، وإقناعه، وإثارة اهتمامه، وتفهمه، والتعاون معه بشكل ودي مريح.

٣- قوته الدافعة، ومبادأته، وطاقته، وتصميمه على انجاز الأعمال بالرغم من الصعوبات القائمة في طريقه.

فإذا تحولنا عن المظاهر السطحية للفردية، فلننظر الآن إلى الإنسان من أعماقه. وهنا تتضاعف مشاكلنا إلى حد بعيد. إن كثيراً منها ينشأ عن الحقيقة التالية، وهي أننا عموماً نتعامل ونفكر فقط في مستوى تصرفاتنا دون أن نبذل الجهد والوقت في سبر غور أعماقنا أو سبر غور أعماق الغير. ومهما كان، فإذا أردنا أن نتفهم الشخص الآخر على حقيقته، فنحن مضطرون إلى القيام بهذه المحاولة.

وعند نقطة التحول هذه، قد تنجح أو قد تفشل تبعاً للأثر الذي يتركه تصرفك في نفس الشخص الآخر. ويتلخص الموقف في الآتي: إذا كانت أفعالك نفسها تثبت لرجالك أنك تؤمن بهم، مهتم بأمرهم، واثق من أن لهم قدرهم، ففي هذه الحالة سيفتحون صدورهم لك، ومهما كان، فإذا كانت أفعالك تشير إلى أنك تعتقد أن الشخص غير أهل للثقة وغير جدير بالاهتمام، فلن تكون لديك أي فرصة، ويجدر بك أن تصرف النظر عن المحاولة. فإذا كان اتجاهك هو الأخير، فلن تحقق شيئاً عند بحثك في دخيلة الإنسان.

أرجوك ألا تخدع نفسك بأنك "حاذق" بحيث يمكنك أن تتكشف دخيلة الإنسان دون أي إيمان حقيق منك بالإنسانية، وثق من الآتي: إن أي إنسان يعتقد أنه كفء لدرجة أنه يفوق رجاله في التفكير فهو إنما يعيش في غفلة، وفيما يلي السبب.

لنفرض أن لديك عشرة رجال تعتبر مسئولاً عن إنتاجهم. ولنفرض

أنك حقيقة أذكى من أي منهم. ويبدو الأمر في الظاهر كما لو كنت تستطيع أن تتفوق عليهم كمجموعة لأنك تستطيع أن تنظر أعمق وأوسع من أي فرد منهم. ولكن تمهل. إن المظهر السطحي سوف يمثل الحالة الواقعية إذا كان كل عقل من هذه العقول هو صورة طبق الأصل من الباقي. وبطريقة أخرى فإنه يمكنك أن تتفوق على جماعتك إذا كان كل منهم يفكر بنفس الطريقة بالضبط. غير أنك إذا فكرت لحظة من جانبك فسوف ترى أن ذلك لا يحدث. إنك لتعلم جيداً حقاً أنه إذا طرأت فكرة بشأن مشكلة مشتركة على ذهن أي منهم، فإن ذهن الشخص الآخر يتناول الفكرة ويقلبها ويغير فيها ويضيف إليها، وعموما يوسع من نطاقها وعمقها.

وهنا يتعرض للفكرة شخص ثالث وتبدأ عملية توسع مماثلة. وهكذا حتى تمر الفكرة من شباك تفكير عشرة أفراد وتخضع لعمليات التدقيق والتحليل التي يستطيع كل عقل أن يقوم بها. وعلاوة على ذلك، فلما كان كل من هذه العقول يمكن استثارته بفعل يقوم به الآخر، فإن احتمالات الإثارة التبادلية والابتكار المتبادل تصبح كبيرة. والمشكلة كما ترى، أنه لا تواجهك عشرة عقول "هزيلة" فقط بل عشرة أمثال عشر الطرق المختلفة الخاصة ببحث الموضوع. فإذا كنت في شك من هذه النتيجة، فجرب ذلك يوما ما، ونتنبأ لك بأن تشككك سيقودك إلى الحسرة.

ويتلخص الأمر في الآتي: المدير الذي يؤمن بنفسه وبزملائه يرى رجاله بشكل مختلف وبصورة أوضح مما يراها الشخص الذي ليس لديه هذا الإيمان. فالأول، بسبب إيمانه، يعتبر أكثر نفعاً وصراحة، وإيجابية وآدمية من ذلك العنيد والذي تتلخص عقيدته في: "أن كل إنسان يخرج ليتدبر أمره وأقسم بكل ما هو مقدس، أني سأفعل المثل"! وسيقوم بذلك ولكن النتيجة ربما لن تكون بالتأكيد كما توقع.

إن المدير الذي لديه هذا الإيمان برجاله سوف يبديه بعدة طرق:

١- أنه سيحتفظ بإيمانه حتى ولو كان تحت ضغط شخصي شديد. وبصرف النظر عن ذلك الضغط فهو مستمسك بمبدئه مع نفسه ومع الآخرين.

٢- أنه يعيش في عالم الواقع الموضوعي وهو شخص واقعي، (إن كثيراً ممن يدعون "الواقعية" هم في الواقع متشائمون لا يرون سوى الشر الذي حولهم).

٣- إنه لن يدع ضعفه الإنساني وإخفاقه يدحضان اعتقاده بأن الفرد شخص يستحق التقدير، فهو مستعد أن يعطي المرء فرصة أخرى.

٤- وعندما يخطئ الإنسان، فإنه يتساءل: "ما الذي استفيده من هذه التجربة بصدد إدارتي؟ هل أتيت خطأ في هذا؟ هل فشلت في أن آتى عملا سليما"؟ ولن يستطيع البدء في اتخاذ أي إجراءات تستهدف الإصلاح إلا بعد أن يقوم بتحليل ذاته.

٥- أن يعيش مع معتقداته سبعة أيام في الأسبوع، في العمل، في المنزل، وبعيداً عنها.

إنه على بينة من وجود الإثم، والخطيئة، ولكنه يعتبر هذه ظروفاً يمكن الإصلاح من شأنها دون أن تكون شواهد على الطبيعة الأساسية للإنسان.

٦- إن تصرفه إزاء الناس وإزاء المشاكل تصرف ثابت، لا يشوبه التناقض. إنه يثق برجاله، إلى أقصى حد يستطيعه، في نطاق المعقول. هذه الثقة تتوقف على قدرة المرؤوس على إبداء نضوجه وتمييزه.

٧- وأساساً فهو يعرف رجاله ويعاملهم كبشر.

وبسبب هذه الصفات، يمكن للمدير ذي الإيمان الذي لا يتزعزع أن يرى ما يكمن وراء تصرفات رجاله. إنهم على استعداد لأن يبدوا على سجيتهم ويكاشفوه بصراحة عندما يمر بهم وذلك لأنهم يثقون فيه. إنهم يبادلونه إيمانه في الثقة والائتمان الذي يولونه إياه، وبذلك يصبح عمله أسهل بكثير بالنسبة له. وإذا كانت هذه القيم ذات مغزى بالنسبة لك، أيها المدير، فأنت على علم بكيفية تحقيقها. ومهما كان، فتذكر أنك لن تبلغها عن طريق الضرب على غير هدى في خلايا مخك القديم.

إن القيام بما يثبت لرجالك أنك من ذلك النمط من الأشخاص الذي يهتم بهم كأفراد، سوف يتطلب من وقتك وجهدك الكثير. وبصرف النظر عن الحقيقة التالية وهي أن معظم الأشياء القيمة تكلفنا الكثير من

الوقت والجهد، فإن استعدادك في البذل في هذا السبيل إنما يتوقف بطريقة مباشرة على ما تحتاج إليه في الواقع. إن تصرفك يتحدث عن نفسه بمهارة أكثر من حديثك، وعلى ذلك فبصرف النظر عما تقوله، فإن ما تفعله في هذه الحالة سيشير إلى اختيارك في الواقع.

وربما يجب أن تعلم أيضاً أن المجهود هو العنصر الأساسي في الابتكار والاختراع. وهذا صحيح سواء أنصتنا إلى الشخص الذي أثبت قدرته على الابتكار وهو يحدثنا عن الكيفية التي كان يعمل بها أم كنا ننصت إلى الباحث وهو يصف نتائج استقصائه في مجال بحثه.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد يفيد أن ندرك أن الغالبية العظمى من حالات الإخفاق في العمل إنما تنشأ عن عدم الكفاية في مجال العلاقات الشخصية. أما باقي حالات الفشل فمردها العجز الفني. وعلاوة على ذلك، فعندما يسأل المرؤوسون عن الصفات التي تميز المدير "الصالح"، فإنهم يذكرون الصفات الشخصية (الإنسانية) ثمانية أضعاف إشارتهم إلى الكفاية الفنية. لا تسيء الفهم. يجب أن يعرف المدير عمله، بالطبع، يجب أن يكون قادراً على مساعدة الناس الذين وقعوا في مشكلة من المشاكل الفنية، ولكن يجب أن يكون إنساناً إذا كان يأمل في تحقيق نجاح حقيقي. ومن بين عنصري الكفاية الإنسانية والفنية، فإن المهارة في التعامل مع الناس سوف تحقق لك النجاح الأكبر.

لننظر إلى بعض الأمثلة البسيطة. هل تتذكر ما يطلق عليه "خبير الكفاية"؟ هل تتذكر أنصار "الطريقة المثلى الوحيدة"؟ كان هؤلاء هم الأفراد الذين قدموا إلى المنظمة ووضعوا طرق الأداء. ولنبسط الأمور، لنفرض أن لدينا عملية تجميع. يقوم خبير الكفاية بإعادة رسم الطريق الذي تتدفق فيه المواد، ثم يحدد بدقة الحركات التي يقوم بها المشتغل بالجمع، وعلى العموم يستغنى عن أكبر عدد ممكن من الحركات التي لا لزوم لها. كان ذلك كله من عوامل الكفاية، وعندما اتبعت التعليمات بدقة، زاد الإنتاج بدرجة كبيرة. ومهما كان فقد فشل هذا الاتجاه، كما تعلم. وكان السبب في الفشل هو رفض العامل أن يجعل من نفسه إنساناً آلياً، إن امتعاض الإنسان من المعيشة في عالم محدد له قد خلق من المشاكل أكثر مما حققته زيادة الإنتاج من فائدة. والمبدأ الذي يتضمنه هذا المثال بالطبع هو أننا عندما نحاول أن نخنق الفردية التي يعتقد كل منا أنها حقه، فلن نجني سوى الامتعاض، والتعاسة والمشاكل.

وخذ في اعتبارك كذلك موقف المهندس الصناعي الحديث. ولنبسط الأمور أيضاً. لنفرض أن لدينا عملية يحتسب الإنتاج فيها بالقطعة. لقد تمت دراسة العملية وعمل حساب معدل الإنتاج العادل المقبول، أي أن عدداً معيناً من القطع يمثل إنتاجية قدرها ١٠٠% ثم طبق معدل الإنتاج المذكور فماذا حدث؟ بعد فترة من الوقت، كان البعض ينتج بمعدل ١١٥%، ١٢٥% وحتى ١٦٠% فماذا حدث؟

لقد بدأ العمال يفكرون في اختصار الخطوات، كما وجدوا سبلا أسهل وأسرع، وكذلك وجدوا من الوسائل ما استطاعوا به تخطي المعدل الموضوع. هذا يدل على توافر قدر كبير من العبقرية المجردة في أذهان الناس إذا وجدنا السبيل إلى الإفادة منها. فكر قليلا– وحتى أحلم قليلا. لنفرض أن كل شخص من رجالك اعتبر عمله ملكا له بمعنى أنه أصبح مسئولا عن الإنتاج يحتفظ بالأرباح جميعها كما يدفع قيمة الخسائر جميعاً. فما الذي يحدث للإنتاج في المنطقة التي تتبعك؟ إن هذا يحير التفكير. أليس كذلك؟

وهذه إذن هي النهاية. فإذا عاملت الإنسان كفرد فستكون لديك الفرصة للإفادة من أي عبقرية يتمتع بها، وإذا عاملته كرقم من الأرقام المثبتة على بطاقة الوقت فستفقد تلك الفرصة. إن الوسيلة المذكورة لا تضمن لنا شيئاً معيناً بل مجرد احتمال، ولكن يمكنك أن تجعل الأمور تجري في صالحك في اللحظة التي يبدأ فيها الاعتراف بأن كلا من رجالك، في نظره على الأقل، هو فرد، ولديه الاقتناع بأن من حقه أن يعامل تبعاً لصفته هذه.

ماذا نفعل؟

إذا أردت أن تندمج تلك الفنون والوسائل في تصرفاتك بشكل غير ملحوظ قدر الإمكان، فعليك بالآتي:

فكر في الرقابة ابتداء من أحد الأيام (وليكن يوم الاثنين مثلا لأنه بداية أسبوع العمل) ضعها نصب عينيك، وفكر دائماً فيها. لا تفكر في الوسائل الست الباقية. وعلى ذلك فعليك ألا تنسى موضوع الرقابة لمدة سبعة أيام في أثناء العمل وخارجه. لا تخصص وقتاً معيناً للتدريب على تلك الفنون ولا تبذل في ذلك جهداً معيناً- بل عليك أن تكون على علم بالوسيلة وفكر فيها باستمرار. وعندما تمارس عملك اليومي، عليك أن تعي عامل الرقابة. سيغيب عن ذهنك من وقت لآخر، ولكن عليك أن تتوقع ذلك. وعندما تتبين أنك نسيت أن تتذكر موضوع الرقابة استعده في ذهنك واحتفظ به نصب عينيك. وعلى ذلك ستظل لمدة أسبوع مهتماً أساساً بموضوع الرقابة والرقابة فقط.

وفي نهاية الأسبوع الأول انبذ الرقابة واهتم بالإصغاء. والآن عليك أن تستمر في ذلك في الأيام السبعة التالية. ثم انس الرقابة (لقد أخذت دورها في الأسبوع الأول) وتجاهل الخمسة الباقية (فسيأتي أسبوعها) ثم اقض أسبوعاً في الإصغاء. وفي نهاية ذلك الأسبوع انبذ موضوع الإصغاء واهتم بالإيضاح. وامنحه أسبوعا من اهتمامك. وفي نهاية المدة انبذه واستبدل به عامل التقدير. وبهذه الطريقة عالج الوسائل السبع بعد أن

تعطي كلا منها أسبوعا تتميز فيه عن غيرها. وفي نهاية الأسابيع السبعة ابدأ الدورة من جديد. فإذا قمت بذلك عن إخلاص فإنك ستندهش إذ تكتشف:

١- كيف تصبح تلك الوسائل بسرعة جزءاً لا يتجزأ من أنماط السلوك اليومية فيك.

٢- ماذا يحدث بشأن علاقاتك مع رجالك نتيجة لذلك.

قراءات

قراءات شخصية

برسلمان، ب. "العقل المشوش"، رونالد. ١٩٥٣

كارنيجي، د. "دع السن لا تتقدم بك– تطور"، دتون. ١٩٥٦

دي ليو، أ.، دليو، س. "دع عاداتك تعمل في سبيلك"، بللجريني.١٩٥٢

جليسون، ج. "آفاق أمام المتقدمين في السن" ماكميلان. ١٩٥٦

هتشنكر، أ. "الحب والكراهية في الطبيعة الإنسانية" كرويل. ١٩٥٥

كيلر، ج. "دع هذا اليوم لنا" هانوفر هاوس. ١٩٥٦

كيز، ك. "كيف تنمي من قدرتك الذهنية" ماكجروهيل. ١٩٥٠

ليرد. د. "زيادة الكفاية الشخصية"– هاربر. ١٩٥٣

لينسكوت ر، شتاين ج "لماذا تتصرف على هذا النحو" راندوم هاوس. ١٩٥٦

مورجان ج. كيف تحتفظ بعقلك سليما"، ماكميلان. ١٩٤٦

مورسيل ج "كيف تتكون العادات وكيف تزول" ليبنكوت. ١٩٥٣

بانزر م. "تطلع بيصرك" برنتس هول. ١٩٤٧

ستيكل، ل. "مشاكل الملاءمة الإنسانية" هاربر. ١٩٥٧

ستينر ل. "انهض بنفسك إلى أقصى حد" برنتس هول. ١٩٥٤

تيركل "اليوم الذي يعقب الغد" كنيدي. ١٩٥٦

قراءات متعلقة بالإشراف

بندر، ج "فن القيادة المسئولة" ماكجرو هيل. ١٩٥٠

بور، م. "تطور القيادة المسئولة" مطبعة جامعة هارفارد. ١٩٤٩

براون، م. "الإشراف الفعال"– ماكميلان. ١٩٥٦

بيرسك، أ. "فريق الإدارة" مطبعة جامعة هارفارد. ١٩٥٤

كليتون، ج. "كيف تضفي على عملك الصبغة الإنسانية" مطبعة أنتيوك. ١٩٤٩

دوهر، م ومارتنج، أ.– "اختيار رجال الإدارة". جمعية الإدراك الأمريكية. ١٩٥٧

فراير، د. "تطوير الناس في الصناعة"، هاربر. ١٩٥٦

جاردنر، ب. ومور د. "العلاقات الإنسانية في الصناعة" إيرون. ١٩٥٥

جولدن س، باركر، ف. "دواعي السلم في الصناعة"– هاربر. ١٩٥٥

سيمونز، هـ. "كيف تتقدم في ميدان الأعمال الحديث" برنتس هول. ١٩٥٣

سيمون هـ "السلوك الإداري" ماكميلان. ١٩٥٧

تريد جولد، ر. "العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة مطبعة جامعة انترناشنال. ١٩٥٠

يوريس أ. "النهوض بمستوى الرئاسة بين العمال"– ماكميلان. ١٩٤٨

يوريس أ، شابين ب. "العمل مع الناس" ماكميلان. ١٩٤٩



الفهرس